JORGE RAUL
AYALA MOLINA

CONTROL INTERNO EMPRESARIAL.

Prevención de riesgos, fraudes y corrupción.

CONTROL INTERNO EMPRESARIAL “Prevención de riesgos, fraudes y corrupción” Con enfoque COSO 1-2-3 Incluye Metodología para la implementación Casos Prácticos

CPA Jorge R. Ayala Molina, MBA-PHD

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey – México
Atlantic International University - EEUU

Este libro sin aviso previo no podrá ser reproducido, sin autorización del autor. CONTROL INTERNO EMPRESARIAL – PREVENCION DE RIESGOS – FRAUDES Y CORRUPCION – CON ENFOQUE COSO 1-2-3. Autor: Jorge Raul Ayala Molina – jrayala23@hotmail.com

CODIGO DE BARRAS PARA EL TEXTO ELECTRONICO Y FISICO

ISBN: 978-9942-35-903-2

ISBN: 978-9942-35-904-9

Primera edición: Enero 2020

Impreso en El Telégrafo
COMENTARIO DE ING. JAIME SUAREZ HERRERA Partner
LEADING EDGE AUDIT & CONSULTING

" Me he dado un tiempo no solo para "leer", sino que también para "interpretar" el contenido de tu extraordinario LIBRO; **Control Interno Empresarial**, donde queda evidenciado un amplio contenido de lo que debe tener una empresa para evitar riesgos, fraudes y corrupción en el evento de no aplicar las decisivas recomendaciones que has propuesto en este texto, las mismas que están acompañadas de una apropiada metodología que surge de tu amplia experiencia y recorrido en el ámbito de la asesoría empresarial.

Definitivamente es un LIBRO recomendado a Empresarios, Ejecutivos y Futuros Directores Empresariales que desde las aulas universitarias tienen el reto de tener en sus manos este formidable resumen que nos propones a la comunidad empresarial."

COMENTARIO DE ECONOMISTA DANILO CARRERA DROUET
PRESIDENTE DEL DIRECTORIO DEL BANCO DE GUAYAQUIL
PRESIDENTE DE LA FEDERACION ECUATORIANA DE TENIS

"La obra **"Control Interno empresarial, prevención de riesgos, fraudes y corrupción",** contiene todos los requisitos para ser considerada como lectura obligada para el sector empresarial por su claro mensaje respecto a la administración del riesgo que incluye adicionalmente la metodología para su implementación.

El autor muestra claramente su dominio del tema, por su recorrido tanto por las aulas universitarias, como por los ámbitos del sector público como del sector privado industrial.

La obra tiene un matiz interesante, al mostrar el antecedente y recorrido histórico del concepto de control interno hasta desembocar en la modernidad con el posicionamiento del COSO I – II – III.
El control interno está vinculado íntimamente con la planificación,

control, con la filosofía de la administración de la calidad, en resumen con la eficiencia y productividad.

Mi beneplácito al autor por su contribución para enriquecer el acervo de la administración del riesgo, tema de actualidad, para el empresario moderno."

PREFACIO

En la actualidad, la administración del riesgo se tornó indispensable y prioritaria en todo el entorno empresarial, hasta tal punto de que el control interno es una competencia que deben adoptar tanto los directivos, gerentes y personal a fin de asegurar la aplicación correcta de su normativa.

Los conceptos de control interno y riesgo son fáciles de entender pero su aplicación demanda el idóneo manejo de una metodología, que es exactamente la finalidad de este texto.

El libro está diseñado con la finalidad de llevar de la mano al lector **haciéndolo conocer el proceso histórico del control interno**, la dinamia de sus procesos desde los inicios hasta la actualidad, donde se posiciono con el nombre de COSO I
– II – III, para afrontar como herramienta estratégica la ocurrencia de riesgos, fraudes y corrupción empresarial.

Resalta la inclusión de casos prácticos donde se expone la metodología de aplicación del sistema de control interno, así como la elaboración de la matriz de riesgos.

Adicionalmente como aporte a la visión integral de evaluación del control interno, se exhibe un conjunto de cuestionarios, para la evaluación de las partidas del activo, pasivo y capital.

UNA IDONEA ADMINISTRACION DEL RIESGO PERMITIRA TOMAR EL CONTROL Y GESTIONAR LAS ACCIONES CORRECTIVAS.

PROLOGO

El control interno como cultura y sistema adecuado es un imperativo de toda empresa moderna, a fin de salvaguardar no solo sus activos sino también garantizar la eficiente gestión administrativa financiera apegados a estrictas normas de calidad**, minimizando los riesgos del negocio, específicamente en fraudes y corrupción** y optimizando los niveles de rentabilidad.

El rápido avance tecnológico, las exigencias de los mercados globalizados, nuevos procesos, nuevas tecnologías implican cambios o afectaciones en la gestión administrativa financiera de las empresas, los conceptos de planificación y control deben necesariamente irse adaptándose a esa dinamia.

Los sistemas de control interno deben irse adaptando acorde a la velocidad de los cambios, reza un dicho **"hecha la ley hecha la trampa**" ante la contundencia de la afirmación, los controles administrativos, financieros, operativos, tecnológicos deben irse actualizando de manera consistente al ritmo de la dinamia de los tiempos a fin de minimizar los riesgos de fraudes.

El texto a través de una exhaustiva investigación en materia **de control interno, riesgo, fraudes, corrupción** y diseñado con mapas conceptuales y gráficos ilustrativos pretende con un material relevante ubicar a los usuarios en el contexto de la modernidad brindando una visión retrospectiva y actual del control interno apegados a las normas internacionales generados del informe COSO – Commitee of Sponsoring Organization of the Treadway (También denominada Comisión Treadway en honor a su presidente fundador James C. Treadway Jr.) (Ver cuadro de la cronología de conformación de la Comisión Treadway o COSO.) Además se aborda la evolución del COSO, y las versiones COSO 1-2-3, adicionalmente criterios de la ISO 31000 (Riesgos), y finalmente de la ACFE (Fraudes).

Existe una enorme cantidad de información en el entorno empresarial respecto al tema de Control Interno, muy difusa que plantea dudas

para ser aplicada formalmente, bajo esa inquietud, el texto contribuye unificando, concentrando, organizando la información histórica y actual a fin de orientar con enfoque pedagógico al gran conglomerado de profesionales y usuarios de este importante concepto. Es misión de este texto de consulta mantener latente el concepto de actualización permanente a través del vínculo con los organismos rectores de la normativa sobre el control interno.

En pleno siglo 21, el empirismo y la inconsistencia en el ejercicio de la gestión administrativa financiera, hace del entorno de la empresa ambiente propicio para el cometimiento de fraudes. Aun cuando la tecnología ha llegado a niveles insospechados, no se puede afirmar con seguridad que los sistemas sean inviolables. La tentación ante los sistemas de control débiles se fortalece, **"en el arca abierta hasta el honrado peca"**

La premisa anterior concientiza a las empresas a la adopción de solidas políticas y procedimientos de control interno.

Nace **"Control Interno empresarial, fraudes y corrupción, con enfoques COSO 1-2-3."** Como una respuesta a las inquietudes del gran sector empresarial público y privado, profesionales de la materia, estudiantes de las carreras de CPA.
El autor a través de su labor de investigación ha indagado sinnúmeros de fuentes de información, distribuidos en normas, procedimientos, criterios de reputados organismos internacionales que aportan al fortalecimiento y enriquecimiento de la temática del texto.
El texto tiene el mérito de contribuir, con lenguaje practico a unificar los diferentes criterios técnicos, en un solo sitio, de tal manera que permita orientar el sentido común empresarial para el **diagnóstico, diseño, implementación y seguimiento de un sistema de control interno empresarial** con fines de evitar los fraudes y la corrupción, apoyados en los enfoques tanto del COSO 1-2-3, ISO 31000 y ACFE.
Para orientar la ilustración sobre la temática del control interno el

texto ha sido diseñado en ocho capítulos que abordan los conceptos más esenciales tales como:

Capítulo 1 - La empresa y su entorno
Capítulo 2 - El control interno en la empresa
Capítulo 3 - La administración del riesgo COSO II ERM
Capítulo 4 - COSO II – ERM – Marco Integrado de Control Interno 2013 – Actualización COSO I.
Capítulo 5 – El concepto de Gobierno Corporativo
Capítulo 6 - El control interno y las transacciones
Capítulo 7 - El control interno – Evaluación
Capítulo 8 – El fraude en la empresa – La psicología del fraude

Para el efecto el texto brinda una visión moderna y objetiva sobre el conocimiento esencial que toda empresa debe tener respecto al tema a fin de fortalecer su sistema de control interno.

El control interno es un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un **grado de seguridad "razonable"** para la consecución de sus objetivos, dentro de las siguientes categorías:
1. Eficiencia y eficacia de las operaciones.

2. Fiabilidad de la información financiera.
3. Cumplimiento de las leyes y normas aplicables
4. Salvaguarda de los activos de la empresa

La obra va dirigida a quienes estén involucrados en la administración de las empresas y que necesitan fortalecer su conocimiento sobre el proceso de controlar bajo principios universales de general aceptación.

En síntesis la finalidad de la obra, es hacer una visión objetiva del concepto de control interno, desde sus inicios hasta los actuales momentos, que predominan el COSO I, II y III, ISO 31000, Normas ACFE.
El riesgo jamás desaparecerá tendremos que convivir con él, hay que

concientizarse para identificarlos, priorizarlos y administrarlos de manera consistente y sistemática, si queremos sobrevivir. **La planeación sin control es una desgracia**.

El autor

CONTENIDO

“CONTROL INTERNO EMPRESARIAL “
(Prevención de riesgos y fraudes con enfoque COSO 1, 2 y 3)

CONTENIDO
CAPITULO 1 – LA EMPRESA Y SU ENTORNO - 16
1.1. Definición de empresa - 17
1.2. La empresa y sus operaciones cotidianas – 20
1.3. El concepto de control bajo el enfoque de la administración de empresas

- Versión antes del COSO. - 21

CAPITULO 2 – EL CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA - 35
2.1. El Control Interno – Objetivos y elementos – 36
2.2. El Control Interno – Visión retrospectiva o enfoque tradicional - 39
2.3. Enfoque moderno Control Interno - COSO I – Proceso – Normas COSO III – 2013. - 42
2.4. Evolución del COSO – I-II-III. Grafico Resumen – 65
2.5. Ley Sarbanes Oxley –Origen y finalidad - 66

CAPITULO 3 – LA ADMINISTRACION DEL RIESGO – COSO II ERM – COSO II – 2017 - 70

3.1. Definición de riesgo - 71
3.2. Fundamentos de la administración de riesgos - 74
3.3. COSO II – ERM - 2004 - 76
3.4. Importancia de la administración del riesgo - 87
3.5. COSO II – ERM VS ISO 31000 - 89
3.6. COSO II – Implementación – Caso Practico - 102

CAPITULO 4 COSO III –ERM - MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO 2013 ACTUALIZACION COSO I. - 130 4.1. COSO III – Marco Integrado de Control Interno - ERM 2013 - 131
4.2. 5 Componentes y 17 Principios - 132
CAPITULO 5 - EL CONCEPTO DE GOBIERNO CORPORATIVO 136

5.1. Definición - 137
5.2. Estándares del buen Gobierno Corporativo - 143
5.3. El Gobierno Corporativo y la Auditoria - 146
5.4. Implementación de un modelo de gestión para el buen gobierno corporativo. - 147

CAPITULO 6 - EL CONTROL INTERNO Y LAS TRANSACCIONES - 154

6.1. Las transacciones básicas de la empresa - 155
6.2. Las transacciones – Proceso - 155
6.2.1. Ciclo de Ingresos - 155
6.2.2. Ciclo de compras - 157
6.2.3. Ciclo de nómina - 158
6.2.4. Ciclo de producción - 160
6.2.5. Ciclo de Información Financiera - 161
6.3. Las transacciones operativas: - 162
6.3.1. Ciclo de Ventas – Ingresos - 162
6.3.2. Ciclo de Pagos - 162
6.3.3. Ciclo de Compras – 162 -163
6.3.4. Ciclo de Tesorería - 163
6.3.5. Ciclo de Producción - 163
6.3.6. Ciclo de nómina – 164
6.3.7. Ciclo del proceso contable - 164

CAPITULO 7 - CONTROL INTERNO – EVALUACION - 165
7.1. Definición – Objetivo - 166
7.2.Pruebas de cumplimiento y sustantivas - 167
7.3. Metodología para evaluar el Control Interno - 168

7.3.1. Proceso de evaluación - 169
7.3.2. Método narrativo descriptivo – 172
7.3.3. Método de los flujogramas - 173

7.3.4. Método de cuestionarios - 181
7.4. La Matriz de Riesgo – Definición - 195
7.4.1. Proceso de elaboración de la matriz de riesgos para el sector bancario.
198
7.4.2. Modelo de evaluación del Sistema de Control Interno – SCI – 1 - 203
7.4.3. Nuevo ejemplo de aplicación de metodología de evaluación del sistema de control interno usando los cuestionarios y parámetros. – 225

CAPITULO 8 - EL FRAUDE EN LA EMPRESA - 234 8.1. Conceptos – Definición - 235

8.1.1. Raíz etimológica de la palabra Fraude - 236
8.1.2. Elementos del fraude - 236
8.1.3. Categorías del fraude - 245
8.2. El fraude y su clasificación - 249
8.2.1. Clasificación del fraude ocupacional 253
8.2.2. Análisis del fraude - 254
8.2.3. Diagrama de Cressey - 256
8.3. Elementos de fraude a la organización 257
8.3.1. Perfil de quien lo comete - 257
8.4. Indicadores de Fraude - 259
8.4.1. Anomalías contables - 260

8.5. Fraudes en el Punto de venta - 261
8.5.1. Línea de cajas y caja general - 261
8.5.2. Riesgo en las transacciones electrónicas – 262
8.5.3.Lineas de denuncia - 263
8.5.4. El Caso Madoff - 263
8.5.5. La caída de Enron y de Arthur Andersen - 267

8.5.6. El Caso Odebretch y efecto en América Latina. – 272
8.5.7. Auditoria Forense - 273
8.5.8. Guía Antifraude COSO – Implementación - 276
8.5.9. ISO – 37001 – 2016 – Norma antisoborno - 282
8.5.10. Comentario Final del autor – 284
Bibliografia – 286
Frases sobre el riesgo - 287

CAPITULO 1

LA EMPRESA Y SU ENTORNO

“Empresa es un ente organizado que cuenta con recursos materiales, humanos, financieros, con la finalidad de dedicarse a una actividad mercantil, de transformación, comercialización de productos o servicios que le produzca un beneficio. “ J. Ayala

CAPITULO 1 - LA EMPRESA Y SU ENTORNO

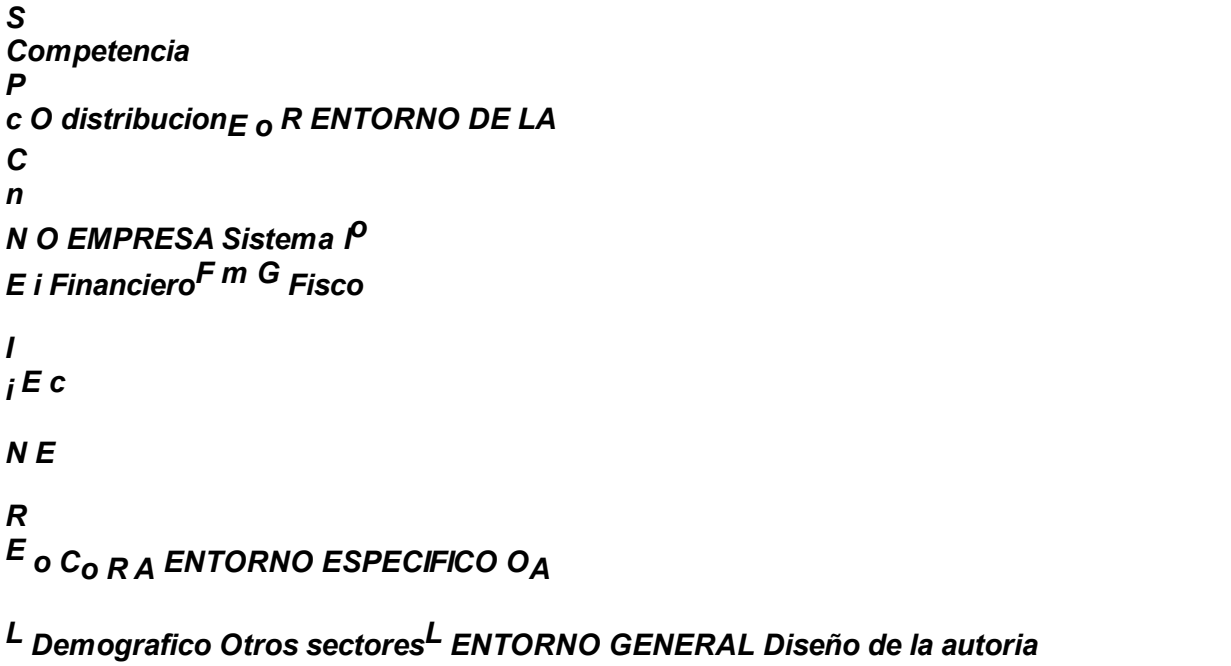
1.1. La empresa y su entorno

“Empresa es un ente organizado que cuenta con recursos materiales, humanos, financieros, con la finalidad de dedicarse a una actividad mercantil, de transformación, comercialización de productos o servicios que le produzca un beneficio. “ J. Ayala

Las empresas son la base de nuestro sistema económico. Producen los bienes y servicios que nos son necesarios y a la vez proporcionan a los trabajadores el dinero preciso para comprarlos. En esta unidad veremos cómo funciona una empresa y cómo se relaciona con el entorno.

ENTORNO GENERAL
E Legal Tecnologico Ecologico E N N

T P E Proveedores R O NN I TO i O Entes G t R reguladores
N
c
N
O
ENTORNO ESPECIFICO E E T O
Clientes
Canales de



El grafico muestra los elementos que conforman el entorno de la empresa, y las influencias que podrían afectar tanto positiva como negativamente a la misma y que por obvias razones deben ser tomadas en cuenta, con fines de tomar las precauciones debidas e implementar de manera razonada medidas de control interno.

ELEMENTOS DEL ENTORNO GENERAL:

Económicos:

Los gobiernos siempre están tomando medidas de carácter económico que inciden en la inflación, tasas de interés, desempleo, tasa de impuestos, costos de materias primas, mano de obra, ventas, etc.

Tecnológicos:

La tecnología es una variable dinámica, cada día aparecen innovaciones, apropiadas para el desenvolvimiento técnico de la empresa, baja de costos y oportunidades de acceder a nuevos mercados.

Político-Legales:

La visión de los políticos de turno, acarrean consecuencias en el aspecto de la normativa de carácter tributario, laboral, societario, etc. que regirán en el país, y a las que la empresa tiene que acatar.

Demográficos:

Tiene que ver con el incremento poblacional por zonas, edad de la población, sexos, nivel de sueldos y salarios, datos que influyen para la localización optima de las empresas.

Socios culturales:
El comportamiento relacionado con el estilo de vida, hábitos alimenticios, religión, influyen en el consumo.
Ecológicos:
Afectan a la generación de nuevos negocios, el impacto en el medio ambiente, como la contaminación industrial, el cambio climático.
Proveedores:
Relacionado con todas empresas que proveen de los insumos necesarios para emprender el proceso productivo.
Clientes:
Los clientes son a quienes van dirigido los esfuerzos productivos de la empresa, en términos de bienes o servicios.
Competencia:

Son aquellos que la empresa tiene que prestar mucha atención en relación a los productos que venden, estar atentos a las innovaciones, precios, promociones, su supervisión, está ligada a la misma supervivencia de la empresa. “No hay que temer a la competencia sino a nuestra incompetencia.”

Sistema financiero:
Hay que estar atento a su comportamiento, puesto que implica alternativas de financiamiento para la empresa.
Entes reguladores:

El cumplimiento con la normativa generada por los mismos es una condición indispensable, a fin de conservar la armonía en el entorno

económico. Superintendencia de compañías, Superintendencia de bancos, Servicio de Rentas Internas, etc.

Mercado laboral:
Fuente de la mano de obra a todo nivel de la empresa, su tecnificación, desarrollo, costos, influyen en la buena administración de la empresa.

1.2. La empresa y sus operaciones cotidianas

Toda empresa para fines de su actividad económica se cual fuese, realiza operaciones de índole administrativa, operativa, financiera, específicamente operaciones de:
Producir, Vender, Comprar, Cobrar, Pagar, promocionar, Recepción de bienes y servicios, Egresos de bienes y servicios, transferencias de índole física, financiera, administrativas relacionada con políticas procedimientos etc.
Operaciones que se generan en las áreas funcionales de la empresa, Comercialización, Producción, Administración, Finanzas, Recursos Humanos, Informática, etc.
Todos estos procesos están sujetos a riesgos de fallos, fraudes, etc ámbito natural para emprender las tareas de fortalecer con políticas y procedimientos pertinentes medidas de control interno de tipo operativo, administrativo, financiero, contable.

1.3. El concepto de control bajo el enfoque de la administración de empresas Versión antes del COSO

Definición:

"El control es el proceso que implica la supervisión de las actividades que se realizan en una organización para asegurar que la gestión se realice según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa." El control administrativo sirve para asegurar que la gestión real se ajuste a la gestión proyectada de las actividades en general de la empresa. La fase de control sirve para monitorear la eficiencia con que se están manejando las actividades, de Planificación, Organización, Dirección y Evaluación, y

fundamentalmente emprender las acciones correctivas. Con el concepto de control se busca asegurar que la empresa este emprendiendo de manera eficiente las fases de planificación, organización, dirección y evaluación de las actividades de la empresa, indispensable en la marcha hacia la consecución de los objetivos.
Dentro del concepto de planificación se encuentra su principal herramienta que es el Plan Presupuestario, dividido en el presupuesto operativo, presupuesto financiero y presupuesto de inversiones. En términos concretos el presupuesto es la principal herramienta de planificación que para llevarse a cabo es necesario el monitoreo o control cotidiano a través de la gestión gerencial para asegurar la consecución de los objetivos.
Para que se ponga de manifiesto el concepto de control, debe existir primeramente el parámetro, es decir lo planificado, lo normado, base para evaluar la gestión o desempeño.
La evaluación de la gestión o desempeño será factible de calificar cuando se lo compare con la norma establecida.

PROCESO DE CONTROL

ESTABLECIMIENTOS DE ESTANDARES

MEDICION DE RESULTADOS DE GESTION

CONTROL

RETROALIMENTACION ACCIONES CORRECTIVAS

Diseño inedito de la autoria
CONTROL
1 PLANIFICACION
2 ORGANIZACIÓN
3 DIRECCION
4 EVALUACION

5 COORDINACION ESTRATEGIAS PLANES
METAS
OBJETIVOS
ORGANIGRAMA FUNCIONES
AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD LIDERAZGO
MOTIVACION COMUNICACIÓN ESTANDARES MEDICIONES CORRECCIONES
TRABAJO DEEQUIPO SINCRONIZACION DE ACCIONES

CONTROL Diseño de la autoria

Henry Fayol, ingeniero francés nacido en Estambul Turquía en 1.841 instituyo las fases del proceso administrativo que consta en su magna obra **"Administración industrial y general" publicada en 1916.**

PLANIFICAR, significa para Fayol, prever el porvenir y prepararlo; la manifestación de prever es la determinación de un plan de acción, que es la línea de conducta hacia el objetivo, y los recursos a utilizar.

ORGANIZACIÓN significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos responsables de la administración. H. Fayol **ORGANIZACIÓN** es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados I. Chiavenato

El concepto de organización tiene 15 responsabilidades, que se mencionan a continuación. (Según H. Fayol).

1. Velar porque el programa de acción este coherentemente preparado y firmemente ejecutado. El programa de acción se basa en: a) Los recursos de la empresa. b) La naturaleza e importancia de las operaciones en curso. c) Las posibilidades futuras; y, en parte, de las condiciones técnicas, comerciales y financieras.

2. Velar porque la institución se encuentren en relación con el objeto, los recursos y las necesidades de la empresa.
3. Velar porque se establezca una dirección única y competente.
4. Velar por la concertación de las acciones, y coordinación de los esfuerzos.
5. Velar por la formulación de decisiones claras y precisas.
6. Velar porque se lleve a cabo un buen reclutamiento de personal.
7. Velar por la definición clara de las funciones.
8. Velar por el fomento de la iniciativa y la responsabilidad.
9. Velar por la institución de una política de remuneración equitativa.

10. Imponer sanciones contra faltas y errores.
11. Observancia de la disciplina.
12. Cuidar que los intereses particulares estén subordinados al interés de la empresa.
13. Poner especial atención a la unidad de mando.
14. Vigilar el orden material y el orden social (supervisión).
15. Tener todo bajo control.

Dirección, conduce a la organización a funcionar. El objetivo es alcanzar el máximo desempeño de todos los empleados integrantes de la estructura organizacional. Canaliza los esfuerzos de los integrantes del colectivo corporativo hacia el objetivo común.

Concientiza que los intereses corporativos predominan en el grupo de trabajadores. El arte de dirigir está basado en el liderazgo que debe tener ciertas cualidades personales y en el conocimiento y dominio de los principios de la administración moderna.

“Una vez constituido el equipo de colaboradores es necesario hacerlo funcionar, tal es la misión de la dirección que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad en interés de la empresa. “ H. Fayol

El encargado de una dirección debe:

1. Conocer perfectamente el personal a su cargo.
2. Debe contar solo con personas idóneas.
3. Estar bien informado en todo lo relacionado con las normativas generales que rigen para el negocio y sus empleados.
4. Ser íntegro y con altos perfiles de moral y relaciones humanas.
5. Conducir inspecciones periódicas del cuerpo social ayudándose con cuadros sinópticos (cartas organizacionales).
6. Reunir a sus principales colaboradores en conferencias en que se prepare la unidad de dirección y la convergencia de esfuerzos.
7. Ser objetivo y no perderse en el detalle.
8. Promover la iniciativa y la actitud por avanzar

“El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el PLAN ANUAL DE LA ORGANIZACIÓN adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.**” Henry Fayol**

“El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.” **Robert B. Buchele**

“El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, evaluando y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.” **George R. Terry**

“El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.” **Burt K. Scanlan**
“La medición y corrección de las actuaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente.” **Robert C. Appleby**

“Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.” **Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet**

“Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.” **Harold Koontz y Ciril O´Donell**

“El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.” **Chiavenato**

Actividades de control Estas actividades pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización. Los procedimientos

deben implantarse en todos los niveles de la organización, que implica, entre otras, las siguientes acciones:
Manuales de procedimientos en los que se defina los procedimientos en base a todos los procesos de actuación definidos por la organización. **División de funciones,** evitando así la concentración de poderes, ya que este hecho, puede facilitar situaciones de fraude o ineficiencias que pueden afectar a la organización de forma negativa.
Autorización y verificación de procesos para así, valorar el correcto funcionamiento de los procesos anteriormente comentados.
Realización de conciliaciones periódicas de saldos de cuentas para verificar que la información contable sea confiable.
Establecimiento de mecanismos de prevención para proteger los activos de la organización, a través de: pólizas de seguros u otros productos financieros similares.
Realización de controles físicos (inventarios) de los activos de forma periódica.

Coordinación es posicionar la armonía entre todas las actividades y procesos de una empresa a fin de facilitar el buen funcionamiento y por ende alcanzar el objetivo deseado.

H. Fayol abogaba por que la coordinación sea tratada como un componente específico dentro del proceso administrativo, pero Koontz y ODonnel, distinguidos maestros de la administración moderna, pensaban que la coordinación no debería ser tratada como un tema específico, puesto que el término “coordinación” es sinónimo de “administración”. En fin la coordinación es parte del ejercicio de la administración.
Otra de manera de emprender acciones de Control en una empresa, es la determinación del organigrama o estructura organizacional de la empresa , constituye la columna vertebral de la administración integral, en la misma se definen tanto los niveles jerárquicos como las funciones definidas para cada cargo o función, en otras palabras se definen las responsabilidades, por lo general las empresas norman el manejo integral de la empresa incorporándolos en los estatutos de la

empresa, puesto que constituyen la visión, misión, determinada por los accionistas de la empresa, bajo cuya egida debe funcionar y bajo ese esquema se deben definir las normas de control interno, además de las consideraciones desde el punto de vista operativo de la empresa.

Ampliando el concepto sobre los estatutos:

"Asignan responsabilidades a los funcionarios de las empresas, establecen políticas y procedimientos para el manejo de la administración en general, además de la realización de las reuniones de la junta de accionistas."

"Los estatutos son normas jurídicas que imponen reglas de conducta (describen, ordenan, establecen) en determinados ámbitos territoriales o en relación a actividades específicas. Tienen efectos generales o que abarca, todo el ámbito de la administración en general. Rige para los miembros actuales y los que se incorporen en el futuro, mientras el estatuto no sea modificado, anulado o derogado."

Las características de un estatuto variarán según el tipo de sociedad mercantil de la que estemos hablando, aunque por carácter general, un **estatuto empresarial deberá contener** los siguientes elementos:

 La denominación de la sociedad, el tiempo de duración.
 El objetivo social
 El domicilio
 Fecha de inicio d las operaciones
 El capital social los accionistas y la participación accionaria
 La estructura organizacional de la empresa con sus varios niveles jerárquicos

Es importante para ejercer la labor de control interno, conocer las actividades básicas de la empresa y sus procesos, a continuación, una síntesis:

ACTIVIDADES BASICAS DE LA EMPRESA

Enuna empresa de manera cotidiana, se desarrollanuna grancantidad de tareas. Enresumengeneral la empresa tiene unas ***funciones básicas*** *que son las siguientes:Comercializacion, Tecnica, Administrativa, Financiera, y*

Recursos Humanos:
Es el AREA que se encarga de todas las gestiones relacionadas con la compra y la venta:

Marketing: *Se encarga de diseñar elproducto yubicar el mercado objetivo alcualdirigirse. Disponer de información estrategica sobre elmercado alque se va atacar ydefinir los*

C *gustos y preferencias de los consumidores.*
O Relación con los clientes y proveedores: *Armonizar la****M*** *relacion con estos agentes , negociar ydefinir condiciones de****E*** *aprovisionamiento. Enrelacion a los clientes, conseguir el****R*** *máximo información sobre sus necesidades yopiniones sobre el****C*** *producto.****I***

A Establecimiento de los precios: *Conjuntamente con finanzas y* ***L*** *analizando los precios de la competencia , se relaciona elcosto* ***I*** *de produccion con elmargende utilidad apropiado para asegurar* ***Z*** *la satisfaccion delcliente..*
A
C Planificarlas promociones mas convenientes y oportunas: I *Las promociones son utiles para posicionar ellanzamiento de un* ***O*** *producto. Hayque gestionar las promociones con prudencia,* ***N*** *representa una reducción delmargen.*

Planificar la publicidad: *Elegir los canales para dar a conocer elproducto.*

Area que se encarga de coordinar todas las actividades que se realizan en la empresa. Se tratan de unas tareas que no tienen un valor añadido por sí
mismas, pero que son imprescindibles en el desarrollo de la actividad por las siguientes razones:

A Cumplir con politicas y procedimientos administrativos, D *referentes al archivo o mantenimiento de documentacion, tanto de****M***
I *caracter adminstrativo y contable.*
N
I

S Facilitar la coordinación entre las areas de la T ***administracion en general:***
*La circulación fluida y oportuna de****R***
A *los documentos dentro de la empresa es clave, puesto que* ***C*** *brinda agilidad a los procesos y a la toma de decisiones, entre las****I*** *areas.* ***O***

N

T Area de la empresa que se encarga de la planificacion, E organizacion , direccion, evaluacion y coordinacion de los C
*N **procesos de fabricación y producción**. Considerando **los** I **recursos ,** habilidades y conocimientos necesarios que deben de C tener los trabajadores.A*

F Area que se encarga de la administracion financiera de la I
N empresa , que consiste esencialmente en la busqueda deA financiamiento, para atender las necesidades de capital de N
C trabajo y financiamiento a largo plazo para bienes de capital. I
Ademas responde por los registros contables, obtencion yE
R analisis de estados financieros, tributacion, etc :

A
R
*R Area que se encarga de la administracion de los **recursos** H **humanos, reclutamiento, selección, capacitacion, etc.** H*

La idea es el control de todas estas actividades, que sus procesos se desarrollen, con la mayor fluidez y eficiencia, para garantizar, el logro de los objetivos gerenciales. Sin dejar de reconocer que mientras una organización funcione con seres humanos o androides, el riesgo de fallos es inevitable, en menor o mayor proporción.

Seguridad razonable
No existe un sistema de control interno infalible.

El control interno por muy bien diseñado e implementado que esté, sólo puede brindar a la dirección **un grado razonable de seguridad** acerca de la consecución de los objetivos de la organización, esto se debe a que los objetivos se ven afectados por limitaciones que son inherente al sistema de control interno, como ser:

• Decisiones erróneas.
• Problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de

fallos humanos.
• Colusión entre 2 o más empleados que permita burlar los controles establecidos.

Respecto al control interno contable, el grafico que a continuación se expone, sintetiza el proceso contable de las transacciones de las operaciones realizadas en un periodo de la empresa, buscando que las mismas sean realizadas de manera eficiente, oportuna, con fiel aplicación a las normas contables vigentes, a fin de garantizar la objetividad de los estados financieros, el responsable de la contabilidad, es el Contador General, quien a su vez reporta al Gerente Financiero, y este a su vez a la Gerencia General, este a su vez a la Junta de Accionistas.

CAPITULO 2
EL CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA COSO I

El control interno es definido en la Norma Internacional de Auditoría (NIA) 315, como el proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad, a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. Aun así, siendo la entidad responsable del Control Interno, el auditor debe identificar y valorar los riesgos de incorrección material, fraude o el error, evaluando, revisando y controlando procesos, además de velar por el cumplimiento de políticas y procesos internos determinando áreas de riesgo, lo cual exige enfoque en auditoría interna.

CAPITULO 2 - EL CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA
2.1. El Control Interno – Objetivos y elementos

El control interno es un proceso llevado a cabo, por la Junta de Accionistas o Consejo de Administración de una organización, por la Gerencia General, y por el conjunto de colaboradores, diseñado para proporcionar seguridad razonable, a fin de conseguir 4 objetivos: (Versión COSO I)

 Objetivos operacionales: Eficacia y Eficiencia en las operaciones de la organización.
 Información financiera: Objetividad y revelación suficiente en la elaboración y obtención de los estados financieros básicos con fiel apego a las NIIFS.
 Cumplimiento : De las leyes y normas aplicables
 Salvaguarda de los activos de la empresa

Objetivos operacionales:

La **eficiencia** tiene que ver **con la mejor utilización de los recursos**, en cambio la **eficacia** tiene que ver con **la capacidad para alcanzar un objetivo** no importa que en el proceso seguido no se haya hecho el mejor uso de los recursos. Por ende eficaz significa alcanzar el objetivo, sin importar si fuimos o no eficientes.

Información financiera:
Preparación y publicación de estados financieros objetivos, razonables. (NIIFS)
Cumplimiento:
Todo lo referente al cumplimiento de las leyes y normas aplicables. (Contraloría General del Estado – Supercias -SRI- etc.)
Proceso

El control interno es parte y está integrado a los procesos de gestión básicos: planificación, ejecución y supervisión, y se encuentra entrelazado con las actividades operativas de una organización.

La incorporación de los controles repercute directamente en la capacidad que tiene una organización para la obtención de los objetivos y la búsqueda de la calidad.

La calidad está vinculada a la forma en que se gestionan y controlan los negocios, es por ello que el control interno suele ser esencial para que los programas de calidad tengan éxito.

Las personas

El control interno lo llevan a cabo el consejo de administración, la dirección y los demás miembros de la entidad. Lo realizan los miembros de una organización, mediante sus acciones y palabras. Son las personas quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control. Los empleados deben conocer sus responsabilidades y los límites de su autoridad.

Seguridad razonable
No existe un sistema de control interno infalible

El control interno por muy bien diseñado e implementado que esté, sólo puede brindar a la dirección un grado razonable de seguridad acerca de la consecución de los objetivos de la organización, esto se debe a que los objetivos se ven afectados por limitaciones que son inherente al sistema de control interno, como ser:

• Decisiones erróneas.
• Problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de fallos humanos.
• Colusión entre 2 o más empleados que permita burlar los controles establecidos.

Salvaguarda de los activos de la empresa

Implica proteger e identificar de los activos financieros de propiedad de la empresa ubicados en la entidad o fuera de ella, con la finalidad de proteger el derecho de propiedad, evitar la utilización indebida de los mismos, salvo autorización previa de los propietarios, evitar el riesgo de pérdida y deterioro por uso indebido.

2.2. El Control Interno – Visión retrospectiva o enfoque tradicional

"En el arca abierta hasta el honrado peca" Anónimo
"El ser humano es el rey de la creación, porque tiene la corteza cerebral más desarrollada que el resto de los seres vivientes lo que le da el atributo de pensar, pero así mismo es el ser más controversial sobre la tierra" Anónimo

"Si miras a un ser humano hasta el infinito te encontraras con un monstruo"
F. Nieztsche

Las frases que anteceden, implícita y explícitamente brindan una justificación del porqué de la implementación de un sistema de control interno. (El *ser humano controlando al ser humano.)*

Antigua definición de control interno según:
• American Accountans Association (AAA) - Asociación Americana de

Contadores.
• American Institute of Certified Public Accountans (AICPA) - Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados)
• Financial Executive Institute (FEI) – Instituto de Ejecutivos Financieros
• Institute of Internal Auditors (IIA) – Instituto de Auditores Internos
• Institute of Management Accountants (IMA) - Instituto de Contaduría Administrativa.

"El Control Interno, es el plan de organización y todos los métodos con la finalidad de salvaguardar los activos, verificar la exactitud de la información financiera, promover la eficiencia de las operaciones y alentar la adhesión a las políticas prescriptas por la gerencia"

El control interno era un concepto manejado bajo diferentes criterios, de ahí la necesidad de homologar, hecho que llevo a la creación o nacimiento del COSO.

Retrospectiva histórica – Antes del COSO I

En el SAS 1 (Statement on Auditing Standard) se publicó en 1973, luego de revisar los SAPs anteriores y se puntualizaron las definiciones que a continuación se expresas relacionadas con el Control Interno Administrativo y Contable (emitidas anteriormente en el SAP 54 – Términos posteriormente descartados con el advenimiento del COSO).

CONTROL ADMINISTRATIVO

Es el plan de organización, que abarca políticas, procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisiones que llevan a la autorización de transacciones por parte de la administración.
Tal autorización es una función administrativa directamente asociada con la responsabilidad por lograr objetivos de la organización y es la base para establecer contable de las transacciones.

CONTROL CONTABLE

Comprende el plan de organización, políticas, procedimientos y procesos que se relacionan con el resguardo de activos y la confiabilidad de los registros financieros y por consiguiente diseñados para proporcionar una seguridad razonable para que:

a) Las transacciones sean ejecutadas de conformidad a lo que expresa las directrices de la administración central.
b) Las transacciones sean registradas acorde a las normas internacionales de información financiera – NIIFS, para asegurar la objetividad en la elaboración de los estados financieros básicos.
c) Se permita el acceso a los activos exclusivamente con autorización de la administración.
d) El registro de activos se constaten o evidencien físicamente

periódicamente y se efectúen las acciones correctivas aplicando el principio de la responsabilidad.

2.3. Enfoque moderno Control Interno COSO I – Proceso – Normas COSO III – 2013.

NACIMIENTO DEL COSO I:

El acróstico COSO, proviene de las siguientes expresiones:

En Ingles:

***"C**ommittee **o**f **S**ponsoring **O**rganizations of the Commission Treadway "*

James C. Treadway Jr., El Presidente original o fundador del COSO.

En español:

"Comité de organizaciones patrocinadoras de la comisión Treadway."

Todas las organizaciones de contadores de los EEUU, consensuaron crear la comisión Treadway, con la finalidad de remozar los conceptos de control interno, el informe final de esta comisión dio lugar a lo que se conoce como Informe COSO.

En los Estados Unidos, en 1985, se forma una comisión patrocinada por:

1. American Accounting Association, (AAA)
2. American Institute of CPA, (AICPA)
3. Financial Executive Institute, (FEI)
4. Institute of Internal Auditors (IIA) and
5. Institute of Management Accountants. (IMA)

Esta comisión, llamada **National Commission on Fraudulent Financial Reporting**, **(Comisión Nacional de Informes sobre fraudes financieros)** también conocida como **Comisión Treadway**, se creó con el objetivo de identificar las causas de la presentación de información financiera en forma fraudulenta o falsificada y emitir recomendaciones que llevaran a garantizar la máxima transparencia en lo que se refiere a la información financiera.

Este informe, publicado en 1987, contenía una serie de recomendaciones en relación con el control interno de cualquier empresa u organización, como por ejemplo, la necesidad de emitir informes sobre la eficacia del control interno, entre otras.

Además, recomendó a los organismos patrocinadores que trabajaran juntos con el fin de homologar el concepto de control interno, concepto que abarca muchas definiciones dependiendo del tipo de organización y el nivel al interior de la misma, y desarrollar un marco conceptual como base común de referencia.

En base a estas recomendaciones, las organizaciones patrocinadoras de la comisión Treadway, debatieron durante más de cinco años y **finalmente en 1992, se emite el informe COSO,** el cual tuvo gran aceptación y difusión en gran parte debido a la diversidad y autoridad que posee el grupo que se hizo cargo de la elaboración de éste

C O S O "C ommittee of Sponsoring Organizations of the Treadway " Organización privada, establecida en los EEUU, dedicada a proporcionar orientación para la gestión ejecutiva y administración de las empresas en aspectos críticos de gobierno corporativo, ética empresarial, control interno, gestión de riesgo empresarial (ERM), fraude e información financiera, COSO, ha establecido un marco común de control interno, que las entidades y empresas puedan emplear para evaluar su sistema de control interno.

El Cuadro que se muestra a continuación diseñado expresamente narra gráfica y cronológicamente el proceso y las argumentaciones que dieron como consecuencia el nacimiento del COSO. En 8 secuencias se explica la cronología de la creación del COSO I. Argumentaciones:

1. El entorno caótico en la época de 1.970 – 1.980, tanto en EEUU como en el resto del mundo donde resalta la práctica del dolo y la cultura del soborno.

2. El SEC, (Securities and Exchange Commission) implementa una estrategia moralizadora tendente a que la comunidad internacional se concientice y divulgue las practicas dolosas y de sobornos en las negociaciones.La **Securities and Exchange Commission** de los Estados Unidos es una agencia independiente del gobierno de Estados Unidos, cuya función es la de proteger a los inversores, mantener los mercados justos, ordenados y eficientes y facilitar la formación de capital.

3. La comunidad internacional reacciono favorablemente, cientos de empresas de EEUU, empezaron a denunciar prácticas de sobornos por montos escandalosos que ascendían a billones de dólares, era la mala costumbre enraizada de la época indispensable para “negociar”.

4. La labor de concientización del SEC, para moralizar el entorno de negocios tuvo un impacto favorable en el Congreso de los EEUU, que lo acogió en buenos términos.

5. El Congreso de los EEUU, se pronuncia y emite una legislación al respecto con matiz de control el FCPA (Foreign Corrup Practices Act.) “Ley de prácticas de soborno en el extranjero”.

6. La SEC, exhorta a la comunidad internacional a comentar la reciente ley de la época (FCPA) proponiendo a la comunidad un tiempo de reflexión para obtener una reacción orientadora al tema.

7. Luego del tiempo de reflexión a la ley FCPA emitida por el Congreso de EEUU, se dio un torrente de observaciones que llevaron a la conclusión que no existían criterios contundentes ni adecuados para medir el control interno contable. Se consideró que los términos Control Interno Contable y Control Interno Administrativo se volvieron obsoletos e inadecuados para expresar claramente el concepto de control interno que las empresas necesitaban.

El ASB (Auditing Estándar Board) Consejo de Normas de Auditoria, impuso en honor a la objetividad descartar los términos de control

interno contable y administrativo, impulsando de esta manera la nueva corriente con el COSO I.

8. El caos mencionado anteriormente que afecto a la confianza y credibilidad del sistema de EEUU, con consecuencias a nivel mundial, **motivó**, a 5 asociaciones profesionales tales como:

 American Accountans Association (AAA) Asociación

Americana de Contadores.
 American Institute of Certified Public Accountans (AICPA) - Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados) Financial Executive Institute (FEI) – Instituto de Ejecutivos Financieros
 Institute of Internal Auditors (IIA) – Instituto de Auditores Internos
 Institute of Management Accountants (IMA) - Instituto de Contaduría Administrativa.
A establecer una comisión cuyo propósito fue evaluar el grado de fraude en los informes financieros y examinar el rol de los auditores independientes en la detección de fraudes y a la vez evaluar las estructuras de las empresas y su propensión al fraude, la comisión se denominó **“ Comisión nacional de informes financieros fraudulentos”** (National Commission Fraudulent Financial Report) conocida como la Comisión Treadway en honor a su líder James C Treadway, abogado y miembro del SEC (Securities and Exchange Commission) agencia federal encargada de la supervisión de los mercados financiero. Posteriormente la Comisión Treadway, adopto el nombre de COSO, “ Commission Of Sponsoring Organizations”

SECUENCIA CRONOLOGICA DE LA CONFORMACION DE LA COMISION TREADWAY POSTERIORMENTE

1. ENTORNO CAOTICO CONOCIDA COMO COSO

2. EL SEC IMPLEMENTA PROGRAMA DIVULGACION VOLUNTARIA

3. RESPUESTA AL PROGRAMA DE DIVULGACION VOLUNTARIA 4. REACCION DEL CONGRESO DE EEUU

1970 - 1980 . Clima caotico en lo economico, politico .
Practica dolosa de sobornos
de empresas de EEUU en el exterior.
El SEC, fomenta el programa
de divulgacion voluntaria, ante
el clima perverso de politicas
de sobornos. SEC . (Securities and Exchange Commission) Cientos de empresas de EEUU informaron practicas de sobornos por un monto de escandado de billones de dolares.
Congreso de los EEUU, reacciona ante las observaciones del SEC.

5. CONGRESO EMITE LEGISLACION CON MATIZ DE CONTROL - FCPA
6. LA SEC EXHORTO A COMENTAR LA " Ley de practica de soborno en el extranjero" FCPC 7. LAS OBSERVACIONES LUEGO DELA MORATORIA 8. CONFORMACION DELA COMISION TREADWAY - COSO

En 1977 el Congreso Americano, emite legislacion, que incluye el concepto de control interno para la gestion empresarial. FCPA (Foreign Corrup Practices Act.) "Ley de practicas de soborno en el extranjero "
La SEC, exhorto a comentar las reglas propuestas a traves del FCPA. Propuso un tiempo de reflexion y moratoria. SEC Securities and exchange Commission - Comision de Bolsas y Valores. SEC - Fue fundada en 1934 - Encargada de aplicar la legislacion de EEUU, sobre negociacion de valores (Activos Financieros) Las observaciones se hicieron presentes oportunamente luego del periodo de reflexion o moratoria, concluyendo que no existian criterios adecuados para medir el control interno contable. Considerando que los terminos CONTROL INTERNO CONTABLE Y CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, se volvieron inadecuados para expresar mas claramente el concepto de control interno que la gerencia necesita.
El caos mencionado afecto a la confianza y credibiidad del sistema en EEUU , con sus consecuencias a nivel global, hecho que conmovio a 5 asociaciones de profesionales a establecer una comision cuyo proposito fue evaluar el grado de fraude en los informes financieros y examinar el rol de los auditores independientes en la deteccion de fraudes a la vez evaluar la estuctura de las empresas y su propension al fraude. La comision se denomino Comision Nacional de Informes Financieros Fraudulentos. (National Commission Fraudulent Financial Report) Conocida como la COMISION TREADWAY, en honor a su lider James C. Treadway, abogado y ex - miembro del SEC. Los patrocinadores eran: AICPA - AAA FEI - IIA - NAA (IMA) conformada por lo mas representativo de la clase profesional de los EEUU en la rama.

Diseño inedito de la autoria

48 ***SAS -Stament on auditing standard - Declaracion de normas de auditoria***
SAS 1 - Creado en 1949, Implementa los conceptos 1. Control Interno en Controles Contables , orientados a la proteccion de los activos y confiabilidad de los registros contables. 2. Controles administrativos, orientados a la eficiencia de las operaciones y apego

9.

a la practica de la gerencia.

Control Interno definición según COSO I:

Se crea el COSO I, para dejar atrás antiguos conceptos y ampliarlo haciéndolo más objetivo y orientador, conforme se explica posteriormente.

El control interno es un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad **"razonable"** para lograrlo tiene como directrices 4 objetivos y 5 componentes.

LOS OBJETIVOS DE COSO I SON:

1. *Eficiencia y eficacia de las operaciones.*
2. *Confiabilidad en la información financiera*
3. *Cumplimiento de las leyes y normas aplicables*
4. *Salvaguarda de los activos de la empresa*

Explicación de los Objetivos:

• **Eficiencia y eficacia de las operacionales:**

Eficiencia significa "hacer correctamente las cosas" y
Eficacia significa "hacer las cosas correctas"
Por lo tanto, eficiencia es la capacidad de reducir al mínimo los recursos utilizados para alcanzar los objetivos de la organización.

Utilización eficaz y eficiente de los recursos de una organización. Por lo tanto, eficiencia es la capacidad de reducir al mínimo (optimizar) los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización.

 Objetivos de Información: Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.

 Objetivos de Cumplimiento: Referidos al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

• **Confiabilidad de la información financiera*:***
Preparación y publicación de estados financieros objetivos, razonables. (NIIFS)
• **Cumplimiento de las leyes y normas aplicables :**
Todo lo referente al cumplimiento de las leyes y normas aplicables.
 Salvaguarda de los activos de la empresa

Implica proteger e identificar de los activos financieros de propiedad de la empresa ubicados en la entidad o fuera de ella, con la finalidad de proteger el derecho de propiedad, evitar la utilización indebida de los mismos, salvo autorización previa de los propietarios, evitar el riesgo de pérdida y deterioro por uso indebido.

ALCANCES DELCONTROLINTERNO

ABARCA TODA ABARCA TODAS LA EMPRESA LAS ACTIVIDADES ABARCA TODOS LOS PROCESOS

TODA LA INFORMACION NECESARIA PARA LA IDONEA GESTIO N PARA LOGRAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA Y CUMPLIMIENTO DE LEYES ,NORMAS Y ESTANDARES.

Diseño inedito de la autoria

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO BAJO COSO I Para emprender la puesta en marcha del nuevo concepto de control interno COSO I, es necesario considerar los siguientes componentes:

1. Ambiente de control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Supervisión o seguimiento

ENFOQUE COSO I

INGLES ESPAÑOL COMPONENTES

1. ControlEnvironment

2. Risk Assessment
3. ControlActivities
4. Informationand communication 5. Monitoring
1. Ambiente de control
2.Evaluaciónde riesgos
3.Actividades de control 4.Informaciónycomunicación 5. Supervisiónyseguimiento

1. Ambiente de control

Implica establecer un ámbito apropiado donde predomine el concepto de control, ámbito en el cual el personal se encuentre estimulado y con las directrices apropiadas que le permitan con idoneidad poner en acción su gestión en los diversos procesos y actividades de una organización.

El ámbito apropiado de control está inspirado en la puesta en práctica de las fases de la administración: Planeación, Organización, Dirección, Evaluación, Coordinación.

Un apropiado ámbito de control, es esencial para la vigencia de los demás componentes, donde impera la disciplina, conceptos de control, que permitan:
a) Definir y organizar las actividades de la organización, definir b) Definir el esquema organizacional, es decir las funciones, la autoridad y la responsabilidad.

c) Desarrollo del personal
d) Desarrollo de una buena comunicación
e) Intercambio de principios y valores
f) Concientización del control interno corporativo.

Factores que fortalecen el ambiente de control:

 La integridad y los valores éticos
 El compromiso a ser competente
 Las actividades de la dirección de la organización y la función de

auditoria.
 El estilo de liderazgo de la alta dirección
 La estructura organizacional
 La definición de la autoridad y responsabilidad
 Las políticas y practica del área de Talento Humano
 Un buen ambiente de control influye en el buen desarrollo de las

operaciones, en el establecimiento y cumplimiento de los objetivos y por ende en la minimización de los riesgos del negocio.

2. Evaluación de riesgos:

Los riesgos de manera indudable forman parte de todas las actividades de la vida de la empresa, que busca el logro de sus objetivos aun en medio de los mismos. Motivo por el cual la organización debe emprender al establecimiento de mecanismos que permitan a la vez identificar y analizar todos los riesgos inherentes al negocio tanto interna como externamente, que permitan una idónea administración y eliminación de los mismos.

La crisis al principio del siglo 21, puso el tema del riesgo en prioridad uno, la causa fundamental de la crisis fue la escasa atención brindada al riesgo. Esta dura experiencia obligadamente puso a las empresas a brindar mayor atención a la administración del riesgo, hoy en día esta actividad es una de las mejores remuneradas.

La administración del riesgo, debe ser de conocimiento de todos los integrantes de una organización.
La responsabilidad de posicionar la cultura de la administración del riesgo es de la alta gerencia.

Keith Baxter en su libro “Fast track to success: Risk Management” – Editorial Pearson 2010, propone un modelo para la administración del riesgo al que llama Modelo de las 6 P.

Las 6 P, se descomponen de la siguiente manera:

 Planeación
 Prioridades
 Proceso
 Plataforma
 Personas
 Performance

1. Planeación: Toda acción o proyecto debe tener una estrategia de

logros, un plan definido. A más planeación menos riesgos. **2. Prioridades**: Es un concepto elemental en todos los órdenes de la vida, más aun en el medio empresarial. La clave del éxito es poner control a los proyectos más relevantes de la empresa.
3. Proceso: Forma en que los riesgos se identifican o analizan y se administran.
4. Plataforma: O software que permitan detectar, analizar y comunicar
los riesgos de todos los proyectos a los niveles directivos. **5. Personas:** La administración del riesgo será un éxito, si la organización cuenta con las ***personas idóneas*****.**
6. Performance: El buen desempeño de los integrantes, es la clave para
garantizar una buena administración del riesgo, será posible siempre y cuando se implemente el debido seguimiento y el mantenimiento de la conducta corporativa por el mejoramiento continuo.

En resumen la evaluación del riesgo implica:

 Especificar objetivos relevantes
 Identificar y analizar los riesgos
 Evaluar los riesgo de fraude
 Identificar y analizar los cambios importantes

3. Actividades de control:

Se denominan así a todas las políticas y procedimientos que apoyan a que se adopten medidas para atenuar los riesgos que puedan

interferir se alcancen los objetivos organizacionales.

Es necesario establecerlas con la finalidad de atenuar la ocurrencia de todo riesgo que ponga en peligro el logro de los objetivos de la organización.

La actividad de control debe ser monitoreada con herramientas de control eficaces (observaciones físicas, cuestionarios de control interno, auditorias sorpresivas, etc.) llevados a cabo de manera consistente por los directivos y los auditores internos, con la finalidad de asegurar una cultura de Control Interno que funcione de forma adecuada y detectar oportunamente las falencias de control si existiesen.

Actividades de control ejemplos:

 Las autorizaciones,
 Verificaciones,
 Conciliaciones en el amplio sentido de la palabra,
 Segregación de funciones,
 Controles físicos,
 Indicadores de rendimiento,
 Procesos de información,
 Gestión directa de los actores de la organización.

La grafica muestra la secuencia de funcionamiento de los tres tipos de controles, el preventivo que si es confiable tendremos procesos o actividades seguras, en caso contrario o sea sino funcionarían, tendríamos que poner en práctica los controles detectivos de manera posterior, si estos funcionan significa que han detectado los errores y que a través de los controles correctivos se encargaran de corregir los mismos.

4. Información y comunicación

La administración moderna necesita de manera indispensable de información relevante para llevar a cabo una gestión exitosa, por ejemplo los estados financieros constituye valiosa información que

permitirá a la alta dirección tomar decisiones sobre la marcha de la empresa, en aspectos de obtención y aplicación de recursos.

La información en si es valiosa, pero la información actualizada y oportuna es mucho más importante, la información es tan indispensable en la gestión administrativa para fines de la toma de decisiones, estas se toman día a día, a cada instante, en el momento menos pensando, contar con ella en el momento indicado es fortalecer el sentido de supervivencia.

Dotar a la gerencia de información clave es un imperativo de todos los niveles gerenciales, las reuniones de Directorio, son los momentos especiales para poner a prueba la calidad de la generación de la información y a la vez para evaluar el desempeño de las gerencias subordinadas.
En los tiempos modernos donde predomina la tecnología informática se posicionó un concepto relacionado con la Información y Comunicación denominado Data Warehouse, útil para consulta de datos relevantes, en términos prácticos en traducción literal, “Warehouse” significa “almacén de datos”, es fácil intuir que las diferentes gerencias están obligadas a mantener información relevante histórica y actual, a fin de poner a la disposición no solo de la alta gerencia, sino del resto de gerencias, para fortalecer su gestión administrativa.

W.H. Inmon en su libro **“Building the Data Warehouse”** definía este sistema como “El conjunto de datos **orientados por tema**, **integrados**, **no volátiles, variables en el tiempo** que se emplean como apoyo a la toma de decisiones”.

Ventajas de adoptar el concepto de Datawarehouse:

 Información de calidad actualizada por las diferentes gerencias responsables
 Acceso oportuno y fácil
 Datos relevantes
 Datos confiables

 Existe un administrador
 Información protegida

INFORMACION EN UN DATAWAREHOUSE

MARKETING **Plan de marketing * Canales de distribucion*
**Lista de la competencia*
** Demanda historica * Precios historicos * Marketing digital * Pronosticos de ventas.*
** Mercados externos * etc*

PRODUCCION ** Plan de produccion * Reporte historico de produccion * Reporte de eficiencia por maquina.*
** Reporte de daños historicos*
** Reporte historico de mantenimiento. etc*

FINANZAS
**Estados financieros historicos.*
**Estados financieros actuales.*
**Reporte de cada cuentade balance *Indices financieros *Presupuesto Operativo y financiero.*
** Cartera historica * Reporte de inventarios.etc*|

RECURSOS HUMANOS ** Reporte historico de personal.*
** Reporte de sueldos y salarios.*
** Reporte historico de beneficios sociales * Reporte de incrementos salariales.*
** Reporte historico de jubilaciones. etc*

Para que el Data warehouse, funcione a la medida de las necesidades de todas las gerencias es necesario consensuar y homologar el tipo, calidad de información que se ajuste a los requerimientos de los usuarios, es necesario inclusive elaborar un

manual de políticas y procedimientos para garantizar la fidelidad del objetivo.

5. Supervisión y seguimiento (Monitoreo)
La esencia del control interno, se mantiene inmutable, pero los sistemas de control interno evolucionan al ritmo de la dinamia administrativa.

Las circunstancias de control varían por ende también los procedimientos instituidos, el vertiginoso avance tecnológico es una de las causas del cambio drástico e inminente, los procedimientos se vuelven ineficaces, por ende deben estar en permanente renovación. El control se torna efímero.

La supervisión y monitoreo implementado de manera consistente como una necesidad indispensable, como cultura, es la respuesta ante la dinamia de cambio.

La acción de monitoreo periódico a todas las actividades de la organización brinda seguridad que el control interno opere con eficacia.

La dirección de la empresa, está obligada de manera continua y consistente a determinar si el control interno, es adecuado o capaz de enfrentar los nuevos riesgos.
La implementación de los sistemas de control, debe estar a cargo de personas competentes y de gran experiencia.

COSO III – MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO 2013 (Actualización del COSO I – 1992)

EL COSO I TRATA SOBRE EL CONTROL INTERNO EN GENERAL EL COSO II – ERM TRATA ESPECIFICAMENTE SOBRE LA ADMINISTRACION DEL RIESGO.

COSO III VIENE A CONSTITUIRSE EN LA VERSION ACTUALIZADA DEL COSO I

" El COSO III, fue creado para proporcionar liderazgo intelectual a través del desarrollo de marcos generales y orientaciones sobre la Gestión del Riesgo, Control Interno y Disuasión del Fraude, diseñado para mejorar el desempeño organizacional y reducir el alcance del fraude en las organizaciones." El Marco de referencia de control interno COSO III – 2013, (publicado en Mayo del 2013) incluye cambios que mejoran y aclaran la definición original COSO I (1992) cuya esencia se mantiene, y coadyuvan y facilitan su utilización en beneficio de las organizaciones.

El COSO III, actualiza la definición original de Control Interno, (COSO 1) utilizando para el efecto los cinco componentes y 17 principios, lo que significa un remozamiento en el marco de referencia inicial, en beneficio de las empresas.
A través de esta actualización, COSO III 2013, propone desarrollar el marco original mediante los siguientes cambios:
Poner en vigencia **diecisiete principios de control** interrelacionados para que operen en forma unificada con cada uno de los **cinco componentes de control** (ver grafica).

RELACIÓN ENTRE COMPONENTES Y PRINCIPIOS
Con los cinco componentes de Control Interno que establece COSO III, se

deberán considerar los 17 principios que representan los conceptos fundamentales relacionados para el establecimiento de un efectivo Sistema de Control Interno.
Las empresas deben implementar un sistema de control interno eficiente que les permita enfrentarse a los rápidos cambios del mundo de hoy.

Es responsabilidad de la administración y directivos desarrollar un sistema que garantice el cumplimiento de los objetivos de la empresa y se convierta en una parte esencial de la cultura organizacional.

El Marco integrado de control interno propuesto por COSO III – 2013, provee un enfoque integral y herramientas para la implementación de

un sistema de control interno efectivo y en pro de mejora continua.

Un sistema de control interno efectivo reduce a un nivel aceptable el riesgo de no alcanzar un objetivo de la entidad.
A continuación los 5 componentes y su interrelación con los 17 principios.

1. ENTORNO DE CONTROL
Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos **Principio 2**: Ejerce responsabilidad de supervisión
Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad
Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia
Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad
2. EVALUACIÓN DE RIESGOS
Principio 6: Especifica objetivos relevantes
Principio 7: Identifica y analiza los riesgos
Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude
Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes
3. ACTIVIDADES DE CONTROL
Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control
Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología **Principio 12:** Se implementa a través de políticas y procedimientos **Principio 13:** Usa información Relevante
4. SISTEMAS DE INFORMACIÓN
Principio 14: Comunica internamente
Principio 15: Comunica externamente
5. SUPERVISIÓN O MONITOREO DEL SISTEMA DE CONTROL

INTERNO.
Principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes
Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias

VENTAJAS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

 Poner en vigencia el Código de Ética, inmersa en el componente de “Ambiente de Control” apoyado por un canal de denuncias permitirá descubrir eventos de fraude dentro de las organizaciones.

 Permite mejorar los procesos de la Compañía implementando controles automatizados, alineación con los riesgos del negocio, y con el cumplimiento de objetivos.

 Brinda un nuevo enfoque en la Función de Auditoría Interna vinculando a los riesgos de negocio, garantizando el fiel y apego a las políticas y procedimientos así como a las actividades de control claves determinados en cada componente del COSO III.

2.4. Evolución del COSO – I-II-III. Grafico Resumen

A fin de orientar a los lectores sobre la cronología de cambios en el control interno, a continuación haremos un resumen sobre la evolución de los COSO 1-2-3.

 1992 - COSO I, como marco de referencia hace su aparición en el año 1.992, con **3 objetivos y 5 componentes.**
 2004 - COSO II – ERM, ERM (Enterprise Risk Management) en el 2004, aparece esta nueva versión orientado específicamente a la administración del riesgo, ampliando la visión inicial, ahora son **4 objetivos y 8 componentes**, destacándose la incorporación del objetivo **“estratégico”** adicionalmente el tema del riesgo es ampliado en este COSO II, adicionado **3 componentes “establecimiento de objetivos” “identificación de riesgos” y “respuesta al riesgo**”.
 2013 – COSO III – Es una actualización del COSO I, manteniéndose los objetivos de la versión inicial que eran tres, (*Eficiencia y eficacia de las operaciones, Confiabilidad en la información financiera, Cumplimiento de las leyes y normas aplicables)* manteniéndose los mismos **5 componentes, pero se incorporaron 17 orientadores principios** los mismos que se pueden apreciar en la gráfica que a continuación se muestra. (Es decir que en el 2013 nace el COSO III).

 2017 – COSO II – versión 2017, Actualiza el COSO II – versión 2004, los miembros del comité de patrocinadores sensibles a la necesidad del cambio actualizaron la versión con la finalidad de ampliar el panorama de la administración del riesgo desde la etapa de planeación estratégica hasta la ejecución, está estructurado de 5 componentes y 20 principios.

2.5. Ley Sarbanes Oxley - Origen y finalidad

La Ley Sarbanes Oxley se origina en Estados Unidos con la finalidad de controlar a las empresas que cotizan en bolsa de valores, evitando que la valorización de las acciones de las mismas sean alteradas de manera dudosa, mientras que su valor es menor.

Evitando la sobrevaloración fraudulenta de las acciones, la finalidad es evitar fraudes y riesgo de bancarrota, protegiendo al inversor.

La Ley Sarbanes – Oxley – Sox, importante regulación que surge posterior a los escándalos financieros en los EEUU, por los 2001, como consecuencia de manejos poco éticos (falsedad en los informes financieros) como quiebras, fraudes, malos manejos administrativos.

La Ley Sarbanes (en honor a Paul Spyros Sarbanes, Senador Demócrata por el estado de Maryland) y Oxley (en honor a Michael G. Oxley, Congresista Republicano por el estado de Ohio), quienes fueron los mentalizadores e impulsores de esta ley que lleva su nombre, ley que fue aprobada ampliamente tanto por el congreso como por el senado de los EEUU de Norteamérica. Esta ley se puso en vigencia, debido a la manifiesta corrupción de los profesionales de empresas y corporaciones que transgredieron el código de ética, por la ambición de ganar dinero fácil, traicionando la confianza, de los socios, empleados, clientes, proveedores.

Esta ley es aplicada en todas las empresas públicas de EEUU o del exterior.

TRANSICION DEL COSO 1 AL 3 COSO - I - 1.992

COMPONENTES

DEL COSO 1 EN 1.992 HASTA EL COSO III INSTITUIDO EN 2013

COSO III - 2013 PRINCIPIOS LOS PRINCIPALES CAMBIOS
1.DEMUESTRA CO MPRO MISO CO N LA INTEGRIDAD Y VALO RES ETICO S.
1. AMBIENTE DE CO NTRO L Resalta la importancia del ambiente de control.

CREACIO N AMBITO APRO PIADO PARA 2.EJERCE RESPO NSABILIDAD DE SUPERVISIO N. EJERCER EL CO NTRO L CO N PERSO NAL
CO N VALO RES ETICO S Y DIRECTRICES

CLARAS PARA GESTIO NAR LO S 3.ESTABLECE ESTRUCTURA,AUTO RIDAD Y PRO CESO S O PERATIVO S Y RESPO NSABILIDAD.

ADMINISTRATIVO S. 4.DEMUESTRA CO MPETENCIA Resalta la importancia de la estructura organizacional y la asignacion de responsabilidades que fortalecen el ambito de control.

Enfatiza que los valores y principios eticos son relevantes en la medida del compromiso adquirido para cumplirlos
5.HACE CUMPLIR CO N LA RESPO NSABILIDAD
6.ESPECIFICA O BJETIVO S RELEVANTES
2. EVALUACIO N DE RIESGO S
CREAR MECANISMOS DE 7. IDENTIFICA Y ANALIZA LO S RIESGO SIDENTIFICACION Y ANALISIS DE

RIESGOS QUE PERMITAN SU
ADMINISTRACION Y ELIMINACION.8.EVALUA EL RIESGO DE FRAUDE
9.IDENTIFICA Y ANALIZA CAMBIO S IMPO RTANTES Q UE PO DRIAN AFECTAR EL SISTEMA DE CO NTRO L INTERNO DE MANERA SIGNIFICATIVA.
Resalta la importancia del sistema de control interno inmerso en la estructura organizacional y como pieza clave para alcanzar la mision,vision y objetivos Enfatiza al componente evaluacion del riesgo en lo referente a operaciones, reporte y cumplimiento.

Resalta que la evaluacion del riesgo incluye procesos para la identificacion,analisis y respuesta al riesgo.

Resalta la importancia de los riesgos y va mas alla de la probabilidad y el impacto e incluye velocidad y persistencia.

COMPONENTES

TRANSICION DEL COSO 1 AL 3 COSO - I - 1.992
DEL COSO 1 EN 1.992 HASTA EL COSO III INSTITUIDO EN 2013

COSO III- 2013 PRINCIPIOS LOS PRINCIPALES CAMBIOS
3. ACTIVIDADES DE CONTROL
10.SELECCIONA YDESARROLLA ACTIVIDADES DE CONTROL.CREAR POLITICAS, PROCEDIMIENTOS Y HERRAMIENTAS D CONTROL PARA 11.SELECCIONA YDESARROLLA CONTROLES ATENUAR LOS RIESGOS DEQUESE GENERALES SOBRETECNOLOGIAALCANCEN LOS OBJETIVOS 12.SEIMPLEMENTA A TRAVES DEPOLITICAS YORGANIZACIONALES. PROCEDIMIENTOS
13.USA INFORMACION RELEVANTE
4. INFORMACION Y COMUNICACIÓN

14. COMUNICA INTERNAMENTE UTILIZAR INFORMACION RELEVANTEY COMUNICACIÓN EFICAZINTERNA Y EXTERNA.

15. COMUNICA EXTERNAMENTE
5. ACTIVIDADES DE MONITOREO 16.CONDUCEEVALUACIONES CONTINUAS Y/O PROCESO QUEEVALUA LA CALIDADINDEPENDIENTES

DELCONTROLINTERNO 17.EVALUA Y COMUNICA DEFICIENCIAS Resalta que los conceptos fundamentales no han cambiado,sin embargo la relacion en referencia a la tecnologia ha cambiado mucho de los detalles.

Resalta la evolucion en la tecnologia, conceptos mas universales que incluyen controles generales de tecnologia.
Resalta que la informacion a socializar debe ser relevante;es decir la importancia de la misma debe ser prepondrante para toda la organización y el grado de responsabilidadal difundirla igualmente efectiva y eficaz. La comunicación de la informacion debe realizarse de manera interna y externa; en virtudde que dicha informacion es importante no solo para los clientes internos sino tambien para los externos.

Resalta que la evaluacion y la comunicación de deficiencias deben ser consideradas como importantes en cada proceso y estas deben ser presentadas en el menor tiempo posible,con el fin de evitar que los riesgos surtan

efecto e impidan el alcance de los objetivos.

Diseño de la autoria

CAPITULO 3
ADMINISTRACION DEL RIESGO EMPRESARIAL COSO II – ERM Y COSO II -2017

“El riesgo es la posibilidad de ocurrencia de un evento negativo o daño.” Riesgo es uno de los términos más importantes en la economía moderna, ya que está conectado con cada proyecto del ser humano y estrechamente con las decisiones, tanto las económicas como las vitales. Riesgo, es un término y un fenómeno que ocurre no sólo en contextos económicos, sino que está presente en cada aspecto de nuestra vida: profesional y privada. En árabe es “Rizq “en italiano “Rishio” ambas relacionadas con el término “Risco”, o peñasco alto cuya sola mención implica peligro.

CAPITULO 3 – ADMINISTRACION DEL RIESGO EMPRESARIAL COSO II – ERM.

EL RIESGO

3.1. Definición de riesgo

“El riesgo es la posibilidad de ocurrencia de un evento negativo o daño.” Riesgo es uno de los términos más importantes en la economía moderna, ya que está conectado con cada proyecto del ser humano y estrechamente con las decisiones, tanto las económicas como las vitales. Riesgo, es un término y un fenómeno que ocurre no sólo en contextos económicos, sino que está presente en cada aspecto de nuestra vida: profesional y privada. En árabe es “Rizq “en italiano “Rishio” ambas relacionadas con el término “Risco”, o peñasco alto cuya sola mención implica peligro.

Por ende riesgo es exponerse a la posibilidad de sufrir un daño o perjuicio. Los riesgos no pueden eliminarse pero si atenuarse, reducirse o manejarse. Adoptando actitudes de cuidados con el ambiente, y estar conscientes de que no existe sistema de control interno infalible y adoptar medidas para asegurar de que los riesgos no se conviertan en realidades negativas.

Riesgo, es un fenómeno involucrado históricamente en todo el ámbito de la vida del ser humano: Ámbito económico, empresarial, salud, etc. Desde el mismo instante de la existencia de la humanidad el riesgo ha existido de manera paralela a su desenvolvimiento o desarrollo, y la misma ante el peligro ha adoptado actitudes de prevención a pesar que muchos seres humanos son amantes del peligro o de la

adrenalina.
La noción de riesgo ha estado en constante evolución a través del tiempo. Blaise Pascal – Filósofo y matemático francés, hizo la más significativa aportación con la investigación sobre el riesgo con su Teoría de la Probabilidad de Pascal en 1657.
Una segunda aportación e influencia en el desarrollo de la teoría del riesgo fue publicado en la Tabla de Esperanza de Vida elaborada por el Ingles Edmond Halley, que a la vez pronostico el regreso del cometa que lleva su nombre, estudiando su trayectoria.
El evento científico matemático – estadístico, más importante en el estudio del riesgo fue el trabajo del francés nacido en 1774, Pierre Edmond Laplace con su trabajo relacionado con el "**modelo de método cuantitativo de análisis de riesgo con cálculo de las probabilidades de esperanza de vida y las probabilidades de mortalidad con y sin la aplicación de la vacuna de la varicela.** "
Significó el comienzo de la utilización de métodos estadísticos de medición del riesgo en ámbitos diferentes al de la salud en la vida humana, incluyendo al área económica.
La Real Academia de la lengua española, hace su definición respecto al término "azar": "como una casualidad, un caso fortuito, y afirma que la expresión "al azar" significa "sin orden" El concepto de probabilidad está íntimamente ligada a la idea de azar y aporta a entender nuestras posibilidades de ganar un juego de azar o analizar las encuestas. Pierre Simón Laplace afirmó: "Es notable que una ciencia que comenzó con consideraciones sobre juegos de azar haya llegado a ser el objeto más importante del conocimiento humano". El estudio sobre el azar es indispensable, porque el concepto de la probabilidad es aporte esencial para tomar decisiones en cualquier ámbito.
Con la gestión de riesgos, se pretende anticipar o prevenir, una posible ocurrencia de un suceso negativo, a través de la implementación de un sistema de control interno, herramienta fundamental dentro de la administración de empresas, que gestiona sistemáticamente a través de la verificación, y fiscalización de dicho suceso.

El control interno es definido en la Norma Internacional de Auditoría (NIA) 315, como: "El proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad, a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. Aun así, siendo la entidad responsable del Control Interno, el auditor debe identificar y valorar los riesgos de incorrección material, fraude o el error, evaluando, revisando y controlando procesos, además de velar por el cumplimiento de políticas y procesos internos determinando áreas de riesgo, lo cual exige enfoque en auditoría interna."

"El control interno, como herramienta que coadyuva en la identificación del riesgo, debe dar seguridad razonable"

3.2. Fundamentos de la administración de riesgos.

Los objetivos de la administración de riesgos (ERM – Enterprise Risk Management) es identificar, controlar y eliminar las fuentes de ocurrencia de riesgos.

La administración del riesgo en la empresa, es una necesidad imperiosa del mundo empresarial, no por el hecho de estar asegurada la empresa, contra los desastres, se puede menospreciar la ocurrencia del mismo. Las organizaciones todas más aun en este mundo altamente globalizado y competitivo, están expuestas a todo tipo de riesgos, sean estos de carácter de competitividad tecnológica, regulaciones gubernamentales imprevistas, cambios del entorno económico, etc.

Por lo expuesto, las organizaciones están adoptando seriamente la administración del riesgo, como una herramienta gerencial sistemática, que les permitan identificar y afrontar la solución de los diversos tipos de riesgos. Disponiendo de conceptos claros y sistemáticos respecto al riesgo, se puede emprender todo tipo de proyectos y acciones empresariales, sin sufrir consecuencias

mayores al que se tendría si no dispusiéramos de conciencia de riesgo.
Está claro, que aun cuando se disponga de una excelente administración del riesgo, la ocurrencia del mismo, no desaparecerá. Ha vivido, Vive y vivirá con nosotros desde el nacimiento hasta el final de la vida.
Es un proceso cuya responsabilidad recae en la alta dirección de la empresa, pero llevado a cabo por la gerencia de la organización y secundado por el personal. Consiste en establecer en la empresa, políticas y procedimientos en el contexto amplio de la administración, que permitan identificar potenciales sucesos que podrían afectar la integridad física, reputación, economía, etc. Y que permita garantizar una seguridad razonable, para la obtención de los objetivos de la empresa.

PROCESO DEADMINISTRACION DE
RIESGOS
1. ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO GENERAL
2. IDENTIFICACION DE RIESGOS
3. ANALISIS DERIESGOS
4. EVALUACION DE RIESGOS
5. TRATAMIENTO DEL RIESGO
Diseñado por la autoria VISION GENERAL PARA LA ADMINISTRACION DEL RIESGO
ENFOQUEESTRATEGICO ORGANIGRAMA EMPRESA

CONTROL POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DIFUSION INFRAESTRUCTURA TECNOLOGICA ACTUALIZACION

FACTORES DE RIESGOS DE LA EMPRESA
ENFOQUE
METODOLOGICO

RECURSOS HUMANOS TECNOLOGIA INFRAESTRUCTURA PROCESOS INTERNOS

PROCESOS EXTERNOS
ENFOQUEDECONTROL

GUIA DE PROCEDIMIENTOS
PARA OPERACIÓN ELABORACION DE
EFICIENTE DE LA GESTION MATRICES DE RIESGOS DE RIESGOS
Diseño por la autoria NORMATIVA PARA VELAR POR EL CUMPLIMIENTO DE LA GESTION DE RIESGOS

3.3. COSO II ERM – 2004

En 1.992, el Comité de los patrocinadores emitió el Marco de referencia denominado COSO I, que se convirtió en el parámetro relacionado con el control interno para cualquier tipo de organización.

Posteriormente el mismo Comité emite en Octubre del 2004, otro documento que se denomina “Enterprise Risk Management (ERM) “Administración de Riesgos empresariales” conocido también como COSO II – ERM.

Este documento fue recibido con beneplácito porque vino a llenar un vacío ante la gran cantidad de literatura sobre riesgos existente hasta esos momentos, COSO II – ERM, se convirtió en el marco de referencia autorizado con total aceptación como guía para la efectiva administración de riesgos empresariales.
COSO II, con un lenguaje estandarizado guía y define los componentes principales para llevar a cabo la administración del riesgo, implica la identificación, análisis y da respuesta a su problemática.

La administración de riesgos empresarial (**ERM**) implica buenas prácticas de la administración de empresas, permite la gestión de manera eficiente abordando la incertidumbre, identificando y analizando riesgos, y brindando soluciones al problema de riesgos.

Ver grafico pagina siguiente:

COSO I - 1992 COSO II - ERM - 2004 COMPONENTES

1. AMBIENTE DE CONTROL

CONCEPTO

CREACIO N AMBITO APRO PIADO PARA EJERCER EL CO NTRO L
CO N PERSO NAL CO N VALO RES
ETICO S Y DIRECTRICES CLARAS PARA GESTIO NAR LO S PRO CESO S O
PERATIVO S Y ADMINISTRATIVO S. COMPONENTES

1.AMBIENTE INTERNO

CONCEPTO

AMBIENTE ARMONICO CLAVE PARA ERM-CONCIENCIA DE RRHH
2.ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

VISION CLARA DE SUS OBJETIVOS Y SUS RIESGOS
2. EVALUACION DE RIESGOS

CREAR MECANISMOS DE IDENTIFICACION Y ANALISIS DE RIESGOS QUE PERMITAN

SU ADMINISTRACION Y ELIMINACION.
3.IDENTIFICACION DE RIESGOS
4.EVALUACION DE RIESGOS
5.RESPUESTA AL RIESGO RIESGOS Y OPORTUNIDADES

EVALUACION DE EVENTOS FUTUROS- OBJETIVOS-ESTRUCTURA-PROCESOS
EVITAR-REDUCIR-COMPARTIRACEPTAR

3. ACTIVIDADES DE CONTROL

CREAR PO LITICAS,
PRO CEDIMIENTO S Y
HERRAMIENTAS D CO NTRO L PARA ATENUAR LO S RIESGO S DE Q UE SE ALCANCEN LO S O BJETIVO S
O RGANIZACIO NALES. 6.ACTIVIDADES DE CONTROL
IMPLANTACION DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA AFRONTAR LOS RIESGOS

4. INFORMACION Y COMUNICACIÓN

UTILIZAR INFORMACION RELEVANTE Y COMUNICACIÓN EFICAZ INTERNA Y EXTERNA. 7.INFORMACION Y COMUNICACIÓN UTILIZAR INFORMACION RELEVANTE Y COMUNICACIÓN EFICAZ INTERNA Y EXTERNA.

5. ACTIVIDADES DE MONITOREO

MONITOREO DEL PROCESO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS A CARGO DE LA ORGANIZACIÓN EN GENERAL 8.ACTIVIDADES DE MONITOREO

MONITOREO DEL PROCESO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS A CARGO DE LA ORGANIZACIÓN EN

GENERAL

En el cuadro podemos apreciar los cambios sustanciales que se han generado a través de la dinámica de cambios que se dan en el entorno de control interno de las empresas.

En 1992 con la aparición de COSO I , la gráfica muestra que está compuesto de tres objetivos (Operaciones, Reporte y Cumplimiento), además de que consta de 5 componentes bien definidos siendo estos (1.Ambiente de control, 2.Evaluación de riesgos, 3.Actividades de control, 4.Información y comunicación y 5.Actividades de monitoreo).

Posteriormente, a través de la inercia de los cambios por el año 2004, aparece el COSO II – ERM, estando conformado de la siguiente manera, 4 objetivos (Estratégicos, Operaciones, Reporte y Cumplimiento) destaca la inclusión del objetivo “estratégicos”, que no formaba parte en el COSO I, de 1992. De igual manera se suscitan cambios en los componentes, de cinco (5) que fueron inicialmente en COSO I, se incrementan a ocho (8) en COSO II (1. Ambiente de control, 2. Establecimiento de Objetivos (nuevo), 3.Identificación de riesgos **(nuevo)** 4.Evaluación de riesgos, 5.Respuesta al riesgo **(nuevo)** 6.Actividades de control, 7.Información y comunicación y 8.Actividades de monitoreo. Hay que resaltar que COSO II –ERM es específicamente para la administración de los riesgos de las organizaciones.

1. ESTRATEGICOS

1. ADMINIST RACION DEL RIESGO EN LA DET ERMINACION DE LA EST RAT EGIA

COSO II - ERM - 2004

PROCESO REALIZADO POR EL DIRECT ORIO-GERENCIA Y PERSONAL
PARA IDENT IFICAR EVENT OS
POT ENCIALES DE RIESGO Y
AFRONT ARLOS EN BIEN DE LOS
OBJET IVOS DE LA EMPRESA.

2. OPERACIONES
2. EVENT OS Y RIESGOS

IDENT IFICACION DE EVENT OS O RIESGOS POT ENCIALES QUE AFECT EN LA IMPLEMENT ACION DE LAS EST RAT EGIAS Y LOGRO DE LOS OBJET IVOS.
EVENT OS EXT ERNOS ECONOMICOSCOMPET ENCIACAT AST ROFESPOLIT ICOST ECNOLOGICOS

EVENT OS INT ERNOS

INFRAEST RUCT URARRHH-PROCESOST ECNOLOGIA

3. INFORMES
3. APET IT O DEL RIESGO

ES EL NIVEL DE RIESGO GENERAL QUE LA EMPRESA EST A DISPUEST A ACEPT AR PARA LOGRAR SUS OBJET IVOS.

4. T OLERANCIA AL RIESGO

ES EL NIVEL ACEPTABLE DE DESVIACION EN EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS.

4. CUMPLIMIENTO *5. VISION DE PORT AFOLIO DEL RIESGO*
MOST RAR DE MANERA SENCILLA Y EN RESUMEN LOS DIVERSOS RIESGOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Diseño de la autoria

COSO II – ERM – 4 OBJETIVOS

COSO II – ERM, tiene como directriz 4 objetivos:

1. Estratégicos

Implica administración del riesgo en la determinación de la estrategia. Proceso que es llevado a cabo por el Directorio, Gerencia General y el personal, para identificar eventos potenciales de riesgo y afrontarlos en bien de los objetivos de la empresa.

2. Operaciones

Implica eventos y riesgos. Que significa identificación de eventos o riesgos potenciales que afecten la implementación de las estrategias y logro de los objetivos. Existen eventos internos y externos.

Los externos, tienen que ver con eventos económicos, competencia, clima político, desempleos, huelgas, cambios de gobierno, medio ambiente, fenómenos naturales, cambios tecnológicos, comercio electrónico, nuevas tecnologías.

Los internos, tienen que ver eventos relacionados con la tecnología, mantenimiento, software, implementación, competencia del personal, ética y valores, procesos, infraestructura, disponibilidad de activos.

3. Informes

Implica objetivos relacionados con la confiabilidad de la información suministrada, tales como Estados Financieros, Informes financieros, Análisis Financieros.

4. Cumplimiento

Implica objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas

aplicables

COSO II ERM 2004 - COMPONENTES

1. AMBIENTE INTERNO

El ambiente interno abarca la estructura organizacional integral de la empresa, con un personal con una cultura de control definida, alerta a la filosofía de la administración del riesgo, con integridad y valores éticos. **2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

Toda empresa a través de su proceso de planificación estratégica debe definir claramente sus objetivos acorde a su visión, misión, previniendo los riesgos, anticipándose a los eventos, evaluando los riesgos, y predisponiéndose a una respuesta eficaz en materia de riesgos.

3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

La empresa debe tener claro que debe identificar los posibles eventos sean estos positivos o negativos, para poderlos enfrentar y brindar una respuesta oportuna.

4. EVALUACION DE RIESGOS

Evaluar significa tomar el pulso a los posibles riesgos, su grado de probabilidad e impacto en la organización, para de esta manera tener base cierta para su eficiente administración.

5. RESPUESTA AL RIESGO

Una vez que los riesgos han sido evaluados, la dirección de la empresa, determina las posibles respuestas.

Las posibles respuestas al riesgo pueden ser:

 Evitarlo: Se intervienen las actividades que generan el riesgo.

 Reducirlo: Se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia o ambas

 Compartirlo: Reducir la probabilidad e impacto de ocurrencia al transferir o compartir el riesgo.

 Aceptarlo: Tolerar la probabilidad de las acciones y ocurrencia al riesgo.

6. ACTIVIDADES DE CONTROL

Es la aplicación de las políticas y procedimientos que permitan que se lleve a cabo las instrucciones de la gerencia, con fines de controlar la ocurrencia de riesgos que obstaculicen la consecución de los objetivos organizacionales.

7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La información y comunicación oportuna es de vital importancia dentro de los procesos de la organización. Debe ser fluida y abarcar la organización integral interna y externa. Es importante la buena comunicación con los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

8. SUPERVISION Y CONTROL

La planificación y administración de los riesgos necesariamente debe ser monitoreada para asegurar su eficiente y eficaz cumplimiento y que los componentes del marco COSO II - ERM funcionen adecuadamente Esto solo es posible mediante actividades de supervisión consistente y continua.

COSO II - ERM - ENTERPRISE RISK MANAGEMENT - 2004 ADMINISTRACION DE RIESGOS EMPRESARIALES

2 4 3
O OB P I J 1.ESTRATEGICOS E NE R FT A OI C
I RV O MO Nuevo objetivo N E S incluido E SS

C
U OBJETIVOS DEL M
P COSO II - ERM CON L LA NOVEDAD DE I HABER INCLUIDO

M UNO NUEVO EN I RELACION AL COSO I E

N
T
O

C 1.AMBIENTEINTERNO O 2. ESTABLECIMIENTOS DEOBJETIVOS M 3. IDENTIFICACION DEEVENTOS P

O 4. EVALUACION DERIESGOS N

E 5.RESPUESTA ALRIESGO N 6.ACTIVIDADES DECONTROL T

E 7.INFORMACION YCOMUNICACIÓN S

8.SUPERVISION YMONITOREO

Fue ampliado Nuevo componente Nuevo componente

Fue ampliado Nuevo componente
Fue ampliado
Fue ampliado
Fue ampliado SUBSIDIARIA

UNIDAD DE NEGOCIO
DIVISION
ENTIDAD

COSO II - ERM - 2004 COSO II - ERM - 2004
1 AMBIENTE INTERNO

2
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS
AMBIENTE ARMO NICO CLAVE PARA ERMCO NCIENCIA DE RRHH VISIO N CLARA DE SUS O BJETIVO S Y SUS RIESGO S
1. ESTRATEGICOS

1. ADMINIST RACION DEL RIESGO EN LA DET ERMINACION DE LA EST RAT EGIA PROCESO REALIZADO POR EL DIRECT ORIO-GERENCIA Y PERSONAL PARA IDENT IFICAR EVENT OS POT ENCIALES DE RIESGO Y AFRONT ARLOS EN BIEN DE LOS OBJET IVOS DE LA EMPRESA.

3
IDENTIFICACION DE EVENTOS RIESGO S Y O PO RTUNIDADES

4 EVALUACION DE RIESGOS EVALUACIO N DE EVENTO S FUTURO SO BJETIVO SESTRUCTURAPRO CESO S

5 RESPUESTA AL RIESGO
6 ACTIVIDADES DE CONTROL

7
INFORMACION Y COMUNICACIÓN

8 MONITOREO EVITAR-REDUCIRCO MPARTIR-ACEPTAR

IMPLANTACIO N DE PO LITICAS Y
PRO CEDIMIENTO S PARA AFRO NTAR LO S RIESGO S

CO MUNICACIÓN FLUIDA INTERNA Y EXTERNA MO NITO REO DEL PRO CESO DE ADMINISTRACIO N DE RIESGO S A CARGO DE LA O RGANIZACIÓN EN GENERAL
2. OPERACIONES

3. INFORMES
2. EVENT OS Y RIESGOS

3. APET IT O DEL RIESGO IDENT IFICACION DE EVENT OS O RIESGOS POT ENCIALES QUE AFECT EN LA IMPLEMENT ACION DE LAS EST RAT EGIAS Y LOGRO DE LOS OBJET IVOS.

ES EL NIVEL DE RIESGO GENERAL QUE LA EMPRESA EST A DISPUEST A ACEPT AR PARA LOGRAR SUS OBJET IVOS.

4. CUMPLIMIENTO
4. T OLERANCIA AL RIESGO

5. VISION DE PORT AFOLIO DEL RIESGO
ES EL NIVEL ACEPTABLE DE DESVIACION EN EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS.

MOST RAR DE MANERA SENCILLA Y EN RESUMEN LOS DIVERSOS RIESGOS DE LA ORGANIZACIÓN. EVENT OS EXT ERNOS ECONOMICOSCOMPET ENCIACAT AST ROFESPOLIT ICOST ECNOLOGICOS

EVENT OS INT ERNOS

INFRAEST RUCT URARRHH-PROCESOST ECNOLOGIA

Diseño de la autoria

Los involucrados en la administración del riesgo obligadamente necesitan conocer la normativa inherente al contexto.
Normas relacionadas con la administración del riesgo:
BS - 6079 – Parte 3ª. Administración de proyectos (British Standard 6079) BS -31100 – “Gestión del riesgo: Código de buenas prácticas” (British Standard 31100).

Estándar fundamental en el proceso de administración de riesgos, indica como diseñar, implementar y mantener el sistema de administración de riesgos de manera eficiente. El manejo eficiente de la normativa conlleva por inercia al mejoramiento de la rentabilidad de la empresa.

Esta norma está dirigido a los siguientes tipos de directivos de empresas:

CEO – Chief executive officer – Director Ejecutivo
CFO - Chief financial officer – Director Financiero
CRO - Chief research officer – Director de Investigación
CIO - Chief information officer - Director de información
COO - Chief operating officer - Director de operaciones
CTO - Chief technology officer – Director de Tecnología

BS – 25777 – 1:2008 - “Código de buenas prácticas para la continuidad del negocio en tecnología de información y comunicación.”
ISO/IEC – 27005:2008 – “Gestión de riesgos de información” (ISO International Standar Organization)

ISO 28000:2007 – “Sistemas de gestión de la seguridad para la cadena de suministros” (ISO - International Standar Organization)
ISO – 31000 – Administración de riesgos (Para organismos públicos y privados) (ISO - International Standar Organization).
ISO 31000
Esta norma tiene como finalidad facilitar la administración de riesgos, de manera consistente y sistemática.

La normativa establece las directrices que las empresas deben seguir para llevar a cabo una gestión de riesgos exitosa, aborda el proceso integral tales como:

1. Diagnóstico del entorno empresarial respecto al contexto del riesgo.
2. Diseño de las soluciones más viables para atender los riesgos.
3. Implementación de las acciones para la administración de riesgos
4. Seguimiento y control del proceso de administración del riesgo.

3.4 Importancia de la administración del riesgo

Llevar a cabo un proceso de administración de riesgos de manera consistente sistemática y eficiente produce los siguientes efectos:

 Reducción de las probabilidades de ocurrencia de eventos negativos para la empresa.
 Incremento las probabilidades de éxito en la gestión gerencial
 Identificación de las oportunidades de éxitos para la empresa
 Identificación, valorización y administración de los riesgos
 Incremento de la autoestima del gobierno corporativo, ambiente de seguridad
 Incremento de eficiencia en los procesos operativos y administrativos
 Incremento de la imagen corporativa y por ende asegura los cliente

DIFERENCIAS CONCEPTUALES COSO II - ERM *1.La administracion de riesgos es un proceso*
2.Enfoque estrategico
3.Basado en el principio de control
4.COSO II - ERM esta basado en el cumplimiento de control.

5.COSO II - ERM - fue diseñado por CPA y profesionales del area financiera.
6.Integra el control interno , el riesgo a traves de un proceso de cumplimiento.

ISO 31000
1.La administracion de riesgos es una disciplina
2.Enlaza todo el contexto de la estructura organizacional.
3.Conjunto de normas, directrices con enfoques practicos.
4. Es un proceso de gestion y herramienta para adaptarlo a toda la organización.
5.Fue elaborado por expertos internacionales en gestion de riesgos. 6.Resalta la importancia de la gestion de riesgos y de quienes son

3.5. COSO II –ERM - 2017 VS ISO 31000

COSO II –ERM – versión 2017, **Actualiza el COSO II – ERM – versión 2004**, con la finalidad de ampliar el panorama de la administración del riesgo desde la planeación estratégica hasta la ejecución, está estructurado en 5 componentes y 20 principios. (Ver grafica a continuación en la siguiente página).
Esta actualización era necesaria ante la dinamia del cambio en el mundo empresarial en lo que respecta a los riesgos, la obsolescencia en un mundo tecnificado se da de manera muy rápida, hay que estar preparado para afrontar los nuevos riesgos empresariales.
Por lo tanto, los métodos tradicionales ya son declarados como obsoletos o demandan una actualización para poder abarcar los nuevos riesgos.

El COSO ERM 2017 contribuye con las organizaciones a tener una administración de riesgos fortalecida y actualizada. El **nuevo marco que se encuentra compuesto por los 5 componentes y 20 principios,** proporciona los siguientes **beneficios,** que son:

 Primero, definición de la **gestionar los riesgos**. metodología que van **a utilizar para** Segundo, llevar a cabo la documentación de los riesgos desde la **estrategia para que puedan ser medidos**.

 Tercero, establece un medidor de **desempeño para saber sobre el comportamiento de los riesgos** cuál es el impacto que a futuro genera en el negocio.

Disponer de una sistemática visión de administración de riesgos proporciona en los accionistas, en el **consejo de administración**, en la organización en general, clientes y proveedores **credibilidad y por ende confianza.**

La administración de riesgos se realizaba antes una vez al año señal de que no se le daba la importancia necesaria, con la vigencia del COSO II – ERM 2017, **se posiciona como una cultura.**

Los cinco componentes son:

1. Gobierno y cultura
El gobierno define la cultura organizacional, fortaleciendo su importancia y definiendo responsabilidades de control, para la gestión de riesgos. La cultura organizacional al respecto se refiere a valores éticos, actitud deseada y concientización del riesgo en la entidad.

2. Estrategia y objetivos
En la gestión de riesgos, la estrategia y objetivos trabajan juntos en el proceso de la planeación estratégica.
El apetito al riesgo es definido considerando los objetivos y afines a la estrategia; la definición de los objetivos y la estrategia sirven para identificar, evaluar y brindar respuesta a los riesgos de la organización.

3. Desempeño
Los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de negocio deben ser identificados y evaluados. Los riesgos son identificados priorizados por su gravedad dentro del contexto del apetito al riesgo de la empresa.

4. Revisión
Al analizar el desempeño de una organización, la organización puede considerar el funcionamiento de los componentes de gestión de riesgos empresariales y actualizarlos en función de la dinámica de los cambios.

5. Información y comunicación y reporte
La administración de riesgos empresariales, necesita un proceso consistente para obtener y compartir información relevante, de fuentes internas y externas, con la fluidez necesaria para la organización integral. **a. Identificación y valoración de riesgos**
La identificación de riesgos es esencial para mantener el control de un proyecto, es el paso previo para proceder a la gestión del riesgo del mismo. La identificación previa permite a la gerencia prever o anticipar eventos que puedan comprometer seriamente la vida de un proyecto, poder anticipar los hechos negativos permite la ventaja de

determinar planes de gestión de riesgos.
La valorización o evaluación de riesgos forma parte del proceso de gestión de riesgos. El riesgo se evalúa mediante la medición de dos variables o parámetros:

1. La intensidad del daño o pérdida posible y
2. La probabilidad de que dicho daño o pérdida llegue a suceder. **Los 20 nuevos principios son:**

Como se puede apreciar los principios están alineados a los objetivos de la organización.

1. Gobierno y cultura

1. La Junta Directiva ejerce supervisión sobre los riesgos
2. Establece estructuras operativas
3. Define la cultura deseada
4. Demuestra compromiso con los valores éticos
5. Atrae, desarrolla y retiene individuos competentes.

2. Estrategia y objetivos

6. Analiza el contexto empresarial
7. Define el apetito al riesgo
8. Evalúa estrategias alternativas
9. Formula los objetivos empresariales

3. Desempeño

10. Identifica riesgos
11. Evalúa la severidad de los riesgos
12. Prioriza los riesgos
13. Implementas las respuestas al riesgo
14. Desarrollar un portafolio de riesgos

4. Revisión

15. Evalúa los cambios sustanciales
16. Revisa los riesgos y el desempeño
17. Propone mejoras en la gestión de riesgos empresariales

5. Información, Comunicación y Reporte

18. Aprovecha la información y la tecnología
19. Comunica los riesgos de información
20. Informes sobre riesgos, cultura y desempeño

COSO II- ERM- ENTERPRISERISK MANAGEMENT- ADMINISTRACION DEL RIESGO DELA EMPRESA
5 COMPONENTES DEL PROCESO COSO II - 2017 1 2 3 4 5 MISION, VISION Y VALORES DESARROLLO ESTRATEGIA DETERMINACION DEOBJETIVOS IMPLEMENTACION Y DESEMPEÑO INCREMENTO DE VALOR
20 PRINCIPIOS VITALES DEL COSO II - 2017 GOBIERNO Y CULTURA
1. Consejo proporciona supervision riesgo

ESTRATEGIA Y ESTABLECIMIENTO DEOBJETIVOS

6. Analisis contexto del negocio
DESEMPEÑO
10. Identifica riesgo
EVALUACION Y REVISION
15. Evalua cambio sustancial
2. Empresa establece estructura operativa 7. Define apetito riesgo 11. Evalua intensidad del riesgo
3. Empresa establece cultura apropiada 8. Evalua estrategias varias

12. Prioriza riesgo 16. Revisa riesgo y desempeño
17. Persigue
mejoramiento gestion de riesgos.

INFORMACION COMUNICACIÓN Y REPORTE *18. Vincula*
informacion y tecnologia.

19. Reporta
informacion de riesgo 20. Informa sobre riesgo cultura y desempeño.

4. Empresa demuestra compromiso con los valores esenciales. 5. Atraer, desarrollar y retener personal entrenado.
9. Establece objetivos del negocio
13.Implementa respuesta del riesgo

14. Desarrolla alternativas

Fuente: COSO II - Enterprise Risk Management Integrating With Strategy And Perfomance - 2017 Diseño por la autoria

COSO II ERM - 2017 - 5 COMPONENTES Y 20 PRINCIPIOS

20 PRINCIPIOS VERSION INGLES *1. Exercises Board Risk Oversight*
2. Establishes Operating Structures

3. Defines Desired Culture
4. Demonstrates Commitment to Core Values 5. Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals 6. Analyzes Business Context
7. Defines Risk Appetite
8. Evaluates Alternative Strategies
9. Formulates Business Objectives
10. Identifies Risk
11. Assesses Severity of Risk
12. Prioritizes Risks
13. Implements Risk Responses
14. Develops Portfolio View
15. Assesses SubstantialChange
16. Reviews Risk and Performance 17. Pursues Improvement in Enterprise Risk Management 18. Leverages Information and Technology 19. Communicates Risk Information 20. Reports on Risk, Culture, and Performance

20 PRINCIPIOS VERSION ESPAÑOL *1.Ejercicios de supervisión delriesgo de la junta 2.Establece estructuras operativas*
3.Define la cultura deseada
4.Demuestra compromiso con los valores fundamentales 5. Atrae, desarrolla y retiene individuos capaces 6. Analiza elcontexto empresarial
7. Define elapetito de riesgo
8. Evalúa estrategias alternativas
9. Formula objetivos comerciales
10. Identifica elriesgo
11. Evalúa la gravedad delriesgo
12. Da prioridad a los riesgos
13. Implementa respuestas de riesgo 14. Desarrolla la vista de cartera
15. Evalúa elcambio sustancial
16. Revisa elriesgo y elrendimiento 17. Persigue la mejora en la gestión delriesgo empresarial 18. Aprovecha la información y la tecnología 19. Comunica información de riesgo

20. Informes sobre riesgo, cultura y rendimiento ***Diseño de la autoria***

COMPONENTES
1. GOBIERNO Y CULTURA MISION- VISION Y VALORES

2.
ESTRATEGIA Y ESTABLECIMIENTO DEOBJETIVOS DESARROLLO Y ESTRATEGIA

3.
DESEMPEÑO DETERMINACION DE OBJETIVOS

4.
EVALUACION Y REVISION

5.
INFORMACION, COMUNICACION Y REPORTE
IMPLEMENTACION Y DESEMPEÑO

INCREMENTO DE VALOR

Ante la aparición de la versión del **COSO II- ERM 2017**, la Comisión de organizaciones patrocinadoras enfatiza que el marco **COSO II - ERM del año 2004,** no es de ninguna manera reemplazable. Más bien, debe entenderse de que son complementarios.

En síntesis estos dos documentos permanecen vigentes. Así, el COSO II ERM del 2004 tiene un enfoque en Control Interno, que se hace referencia en esta actualización, es decir, se toma y se actualiza, pero no se deshecha. Podemos decir que su enfoque es apropiado para diseñar e implementar estrategias relacionadas al control interno.

COSO II – ERM (2017) en relación a la versión del 2004, presenta las siguientes fortalezas:
Primero, Resalta una comprensión más completa sobre el contexto de la gestión del riesgo.

Segundo, Facilita el establecimiento de objetivos basados en la alineación entre el rendimiento y la gestión del riesgo empresarial para el beneficio de la empresa.

Tercero, Proporciona mejores ideas relacionadas con la administración y la supervisión aplicables para cualquier empresa.

Cuarto, Concientiza el nuevo contexto planteado por la globalización de la economía y la necesidad de adaptación a los mismos.
Quinto, Presenta nuevos enfoques para identificar y analizar el riesgo a fin de operar y adaptarse de la manera más efectiva al competitivo mundo de los negocios.

Sexto, Se constituye como una fuente de referencia muy completa para responder a las necesidades de los administradores y los interesados para ampliar su conocimiento sobre la gestión de riesgos.

Séptimo, es compatible con la evolución y el uso de las TIC, así como su aplicabilidad en el manejo de datos y en la toma de decisiones.

Octavo, establece definiciones básicas y principios que deben tenerse en cuenta en todos los niveles de gestión del riesgo y así poder establecer estrategias más acertadas.

Bibliografía *COSO. (2017). Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance.Executive Summary. En línea, disponible en: https://www.coso.org/Documents/2017-COSOERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf*

PROCESO DE IDENTIFICACION DE RIESGOS

FLUJO DIAGRAMACIO N Y ANALISIS DE LO S PRO CESO S DE O PERACIO NES.
1.LLUVIA DE IDEAS BRAINSTO RMING

Permite la generacion de ideas a traves de los miembros del equipo corporativo.

2. ENTREVIS TAS

Un tecnico en riesgos lleva a cabo la entrevista con los directivos para obtener conclusiones del concepto de riesgo de la empresa.

Permitira la identificacion de los riesgos operativos 3. CIRCULOS DETRABAJO

LOS METODOS MAS IDONEOS DE IDENTIFICACION DE RIESGOS
Reuniones tipo taller con los empleados para identificar los diferentes tipos de riesgos y prevenir su impacto.

4. BENCHMARKING
ELABORACION DE CUES TIONARIOS .

Aplicarlo implica comparar con otras empresas exitosas en temas de riesgo

Para auscultar al personal de empleados respecto al riesgo de la empresa.
5. FODA

Este analisis permite identificar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, lo que hara posible identificar los riesgos potenciales del proyecto.

6. METODO DELPHI

Permite obtener de varios expertos un consenso respecto al riesgo.

Diseño inedito del autor
EL RIESGO CORPORATIVO Y SU ENTORNO
OPERACIONES
ENTORNO ECONOMICO FINANCIERO
RIESGO
CORPORATIVO
TECNOLOGIA COMPETENCIA
ENTORNO AMBIENTAL PROVEEDORES CLIENTES
Diseño de la autoria

b. Informe sobre la gestión de riesgo Para efectos de elaborar el Informe de Riesgos de una empresa, al término de la gestión periódica que podría ser mensual, trimestral, semestral o anual, es necesario seguir un modelo definido lógico donde se describa a la empresa su actividad y objetivos, la identificación y evaluación de riesgos, el control establecido, las estrategias la gestión , la supervisión y auditoria externa realizada, culminando con conclusiones y recomendaciones, conforme lo demanda las normativas vigentes, expuestas tanto en COSO II como en ISO 31000.

Contenido de un Informe de Gestión:

1. Descripción de la empresa.
2. Misión, visión,
3. Objetivos estratégicos
4. Estructura organizacional.
5. Políticas y procedimientos,
6. Personería Jurídica
7. Apetito al riesgo, servicios externalizados y riesgo aceptado.

8. Identificación de riesgos.
9. Ficha/cuestionarios/listado riesgos fraude.
10. Evaluación de riesgos. Cualitativo, cuantitativo y riesgo inherente.
11. Controles. Preventivo, detectivo y correctivo.
12. Riesgo residual
13. Matriz de riesgos
14. Estrategia/toma de decisiones.
15. Cumplir normativa, costos de implementación, mapa de riesgos y análisis costes/beneficios.
16. Planes de acción. FODA/DAFO.
17. Supervisión/Auditoría externa.
18. Conclusiones y recomendaciones.

c. COSO II – ERM – Administración del riesgo vs ISO 31000
DIFERENCIAS CONCEPTUALES COSO II - ERM *1.La administracionde riesgos es unproceso*
2.Enfoque estrategico
3.Basado enelprincipio de control
4.COSO II - ERM esta basado enel cumplimiento de control.

5.COSO II - ERM - fue diseñado por CPA yprofesionales delarea financiera.
6.Integra elcontrolinterno , elriesgo a traves de unproceso de cumplimiento.

ISO 31000
1.La administracionde riesgos es una disciplina
2.Enlaza todo elcontexto de la estructura organizacional.
3.Conjunto de normas, directrices con enfoques practicos.
4. Es un proceso de gestion y herramienta para adaptarlo a toda la organización.
5.Fue elaborado por expertos internacionales engestionde riesgos. 6.Resalta la importancia de la gestion de riesgos yde quienes son

Ante la vigencia de COSO II ERM e ISO 31000, ambos relacionados con la gestión o administración de riesgos, existe una confusión cual aplicar, ante los requerimientos o demandas internacionales, ambas normativas gozan de credibilidad global, incluso podría fusionarse a manera de un hibrido, lo que resultaría muy adecuado, puesto que se aprovecha las potencialidades de ambas normas de gestión.

La utilización de ambas normativas (ISO 31000 y COSO II – ERM), que son enteramente confiables permitirá el fortalecimiento de la gestión de riesgos y de la actividad de los auditores de este contexto.

Si las organizaciones ya han implementado a sus procesos COSO II – ERM, ya no sería necesario pretender cambiar a ISO 31000, es necesario estar consciente de las potencialidades y debilidades del COSO II – ERM.

En síntesis ambas normas se complementan mas no se oponen.

3.6.COSO II – Implementación – Caso Practico

PROPUESTA DE IMPLEMENTACION

DE UN SISTEMA DE EVALUACION DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO II – ERM 2004 PREVENCION DE RIESGOS Y FRAUDES PARA LA EMPRESA DE FABRICACION DE QUESOS EL ROSARIO S.A.

RESUMEN

La propuesta abarca el diseño e implementación de un sistema de control interno para la empresa fabricante de quesos El Rosario acorde a las directrices del modelo COSO II – ERM -2017.

El control interno en la actualidad está totalmente remozado en relación a la visión de antaño, todo gracias a la labor del *“Commitee Of **S**ponsoring **O**rganizations of the Treadway ““Comité de organizaciones patrocinadoras de la comisión Treadway.”* la idea es

aplicar la esencia de su contexto en una organización dedicada a la fabricación de quesos con un bien ganado prestigio por la calidad de sus productos. El propósito específico es implementar el modelo COSO II – ERM, que permitirá llevar a cabo un proceso de administración de riesgos de manera consistente sistemática y eficiente que producirá los siguientes efectos:

 Reducción de las probabilidades de ocurrencia de eventos negativos para la empresa.
 Incremento las probabilidades de éxito en la gestión gerencial
 Identificación de las oportunidades de éxitos para la empresa
 Identificación, valorización y administración de los riesgos
 Incremento de la autoestima del gobierno corporativo, ambiente de seguridad
 Incremento de eficiencia en los procesos operativos y administrativos
 Incremento de la imagen corporativa y por ende asegura los cliente

El COSO II – ERM -2004, está conformado por 4 objetivos y 8 componentes para que los interesados tengan una visión objetiva. Este nuevo modelo es el llamado a ser implementado para la correcta administración de riesgos

Está estructurado para que el usuario pueda apreciarlo desde el contexto de los 4 objetivos y los 8 componentes se explican en los detalles siguientes.

COSO II – ERM, tiene como directriz 4 objetivos:

1. Estratégicos
2. Operaciones
3. Informes
4. Cumplimiento

COSO II ERM 2004 - COMPONENTES

1. Ambiente interno
2. Establecimiento de objetivos

3. Identificación de eventos
4. Evaluación de riesgos
5. Respuesta al riesgo
6. Actividades de control
7. Información y comunicación
8. Monitoreo

Palabras claves: Modelo COSO II – ERM -2004, Fábrica de quesos, Administración de riesgos, Entorno empresarial.

INTRODUCCION

Riesgo es uno de los términos más importantes en el **entorno empresarial**, ya que está conectado con cada proyecto del ser humano y estrechamente con las decisiones, tanto las económicas como las vitales. Riesgo, es un término y un fenómeno que ocurre no sólo en contextos económicos, sino que está presente en cada aspecto de nuestra vida: profesional y privada. Con la premisa expuesta es esencial que las organizaciones se involucren con responsabilidad en la implementación de un sistema de control interno enfatizando en la administración de riesgos, que le permitan cubrirse de las falencias y vulnerabilidades propias de la gestión de operaciones. Para el efecto se ha considerado la utilización de los marcos de referencias emitidos por el *"Commitee Of **S**ponsoring **O**rganizations of the Treadway ""Comité de organizaciones patrocinadoras de la comisión Treadway*, que emitieron para el efecto el COSO I y COSO II ERM, cuyas directrices son de uso obligado para las organizaciones, porque son las normas internacionales de reconocimiento general.
La aplicación del COSO I y COSO II – ERM, brindará un marco de seguridad a las empresas para que lleven a cabo sus operaciones con eficiencia y eficacia.

De manera más específica, la implementación de una gestión de riesgos puede generar para la empresa los siguientes beneficios:

 Incrementa las oportunidades, en virtud que analiza cada una de las posibilidades tanto positivas como negativas ante el riesgo.
 Brinda la oportunidad de identificar y administrar el riesgo de una manera integral en la empresa.
 Incrementa el rendimiento de la empresa, al conocer mejor sus fortalezas y debilidades frente a un riesgo o una oportunidad.
 Incorpora el concepto de resiliencia empresarial, ya que le permite incrementar su autoestima que le permite afrontar mejor los cambios.

La Administración de Riesgos no es solo una función burocrática, en un contexto más amplio podemos decir que se trata de una cultura corporativa, para administrar de manera efectiva el riesgo que rodea una compañía.

DESARROLLO
A) MARCO TEORICO

En 1.992, el Comité de los patrocinadores emitió el Marco de referencia denominado COSO I, que se convirtió en el parámetro relacionado con el control interno para cualquier tipo de organización.

Posteriormente el mismo Comité emite en Octubre del 2004, otro documento que se denomina “Enterprise Risk Management (ERM) “Administración de Riesgos empresariales” conocido también como COSO II – ERM.

Este documento fue recibido con beneplácito porque vino a llenar un vacío ante la gran cantidad de literatura sobre riesgos existente hasta esos momentos, COSO II – ERM, se convirtió en el marco de referencia autorizado con total aceptación como guía para la efectiva administración de riesgos empresariales.

COSO II, con un lenguaje estandarizado guía y define los componentes principales para llevar a cabo la administración del riesgo, implica la identificación, análisis y da respuesta a su problemática.

COSO II – ERM, tiene como directriz 4 objetivos:

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION DE LOS RIESGOS - COSO II - ERM - 2004

1. ESTRATEGICOS

1. ADMINIST RACION DEL RIESGO EN LA
DET ERMINACION DE LA EST RAT EGIA
PROCESO REALIZADO POR EL DIRECT ORIOGERENCIA Y PERSONAL PARA IDENT IFICAR EVENT OS POT ENCIALES DE RIESGO Y AFRONT ARLOS EN BIEN DE LOS OBJET IVOS DE LA EMPRESA.

2. OPERACIONES

2. EVENT OS Y RIESGOS

IDENT IFICACION DE EVENT OS O RIESGOS POT ENCIALES QUE AFECT EN LA IMPLEMENT ACION DE LAS EST RAT EGIAS Y LOGRO DE LOS OBJET IVOS.
EVENT OS INT ERNOS ECONOMICOS
COMPET ENCIA
CAT AST ROFES-POLIT ICOST ECNOLOGICOS

EVENT OS EXT ERNOS INFRAEST RUCT URA-RRHHPROCESOS-T ECNOLOGIA

3. INFORMES

3. APET IT O DEL RIESGO

ES EL NIVEL DE RIESGO GENERAL QUE LA EMPRESA EST A DISPUEST A ACEPT AR PARA LOGRAR SUS OBJET IVOS.

4. T OLERENCIA AL RIESGO ES EL NIVEL ACEPTABLE DE DESVIACION EN EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS.

4. CUMPLIMIENTO

5. VISION DE PORT AFOLIO DEL RIESGO

MOST RAR DE MANERA SENCILLA Y EN RESUMEN LOS DIVERSOS RIESGOS DE LA ORGANIZACIÓN.

1. Estratégicos

Implica administración del riesgo en la determinación de la estrategia. Proceso que es llevado a cabo por el Directorio, Gerencia General y el personal, para identificar eventos potenciales de riesgo y afrontarlos en bien de los objetivos de la empresa.

2. Operaciones

Implica eventos y riesgos. Que significa identificación de eventos o riesgos potenciales que afecten la implementación de las estrategias y logro de los objetivos. Existen eventos internos y externos.

Los externos, tienen que ver con eventos económicos, competencia, clima político, desempleos, huelgas, cambios de gobierno, medio ambiente, fenómenos naturales, cambios tecnológicos, comercio electrónico, nuevas tecnologías.

Los internos, tienen que ver eventos relacionados con la tecnología, mantenimiento, software, implementación, competencia del personal, ética y valores, procesos, infraestructura, disponibilidad de activos.

3. Informes

Implica objetivos relacionados con la confiabilidad de la información suministrada, tales como Estados Financieros, Informes financieros, Análisis Financieros.

4. Cumplimiento
Implica objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables
COSO II ERM 2004 - COMPONENTES

1. AMBIENTE INTERNO
Conjunto de normas procesos estructuras que constituyen la base para propiciar y mantener un ambiente y clima organizacional de respeto e integridad que promueva una actitud de compromiso y es congruente con los valores expresados en el código de ética de la organización establece una clara definición de responsabilidades desagregación y delegación de funciones además de prácticas adecuadas de recursos humanos alineados con la visión y misión de la empresa que fomente la transparencia y rendición de cuentas.
Principios:

1. Demostrar compromiso con los principios de la institución, valores y código de ética.
2. Controlar de manera consistente el funcionamiento del sistema de control interno.
3. Definir la estructura organizacional, jerarquías, niveles de autoridad, de responsabilidad, los procedimientos la base normativa y los

mecanismos de control y evaluación apropiados para el logro de los objetivos institucionales.
4. Definir políticas, estrategias para atraer, desarrollar y retener a personal competente que se alineen con los objetivos de la institución.
5. Comprometerse con sentido de responsabilidad para el buen funcionamiento del sistema de control interno.
El ambiente interno abarca la estructura organizacional integral de la empresa, con un personal con una cultura de control definida, alerta a la filosofía de la administración del riesgo, con integridad y valores éticos.

2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS
Toda empresa a través de su proceso de planificación estratégica debe definir claramente sus objetivos acorde a su visión, misión, previniendo los riesgos, anticipándose a los eventos, evaluando los riesgos, y predisponiéndose a una respuesta eficaz en materia de riesgos.
3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS
La empresa debe tener claro que debe identificar los posibles eventos sean estos positivos o negativos, para poderlos enfrentar y brindar una respuesta oportuna.
4. EVALUACION DE RIESGOS

Evaluar significa tomar el pulso a los posibles riesgos, su grado de probabilidad e impacto en la organización, para de esta manera tener base cierta para su eficiente administración.
5. RESPUESTA AL RIESGO
Una vez que los riesgos han sido evaluados, la dirección de la empresa, determina las posibles respuestas.
Las posibles respuestas al riesgo pueden ser:

 Evitarlo: Se intervienen las actividades que generan el riesgo.

 Reducirlo: Se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia o ambas

 Compartirlo: Reducir la probabilidad e impacto de ocurrencia al transferir o compartir el riesgo.

 Aceptarlo: Tolerar la probabilidad de las acciones y ocurrencia al riesgo.

6. ACTIVIDADES DE CONTROL

Es la aplicación de las políticas y procedimientos que permitan que se lleve a cabo las instrucciones de la gerencia, con fines de controlar la ocurrencia de riesgos que obstaculicen la consecución de los objetivos organizacionales.

7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La información y comunicación oportuna es de vital importancia dentro de los procesos de la organización. Debe ser fluida y abarcar la organización integral interna y externa. Es importante la buena comunicación con los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

8. MONITOREO

La planificación y administración de los riesgos necesariamente debe ser monitoreada para asegurar su eficiente y eficaz cumplimiento y que los componentes del marco COSO II - ERM funcionen adecuadamente Esto solo es posible mediante actividades de supervisión consistente y continua. **B) DIAGNOSTICO**

El diagnóstico es una fase dentro del proceso de implementación de un sistema de control interno que permitirá detectar las falencias y fortalezas del ámbito de la empresa en este caso la Fábrica de quesos El Rosario S.A. sigue a la fase de diagnóstico, el diseño de las soluciones a través de la propuesta metodológica, posteriormente la implementación y seguimiento.

La fase diagnostico se pone de manifiesto considerando la guía del COSO IIERM, de 4 objetivos y 8 componentes ya descritos anteriormente.

El diagnostico se lleva a cabo procediendo a flujodiagramar los procesos operativos y administrativos a fin de tomarles el pulso de la realidad de la gestión integral, tanto interna como externa. Habiéndose detectados procesos riesgosos tales como:

Análisis interno:

 No existe una formal estructura organizacional.
 No existe clara definición de funciones,
 Las personas actúan de memoria, empíricamente sin guías de políticas y procedimientos

Análisis externo:

Se procedió al análisis del sector externo, en lo referente al ámbito económico, político, normativas legales, ámbito tecnológico, concluyendo que la Fábrica de quesos El Rosario S.A. Desenvuelve sus actividades en un entorno de condiciones aceptables de sana competencia, que le permitirá acrecentar sus posibilidades de desarrollo y crecimiento.

Evaluación del control interno de la Fabrica El Rosario S.A. basado en los componentes del COSO II –ERM.

La labor de evaluación se llevó a cabo mediante cuestionarios para indagar la realidad de cada componente guía conforme es la filosofía del COSO II – ERM, resultados obtenidos son los siguientes: (Se consideraron 5 componentes 1) Ambiente de Control, 2) Administración de riesgos 3) Actividades de control 4) Información y comunicación y 5) Supervisión y Monitoreo. (Se resumió en el 2 Establecimiento de objetivos, Identificación de eventos, Evaluación de riesgos, Respuesta al riesgo.)

Los cuestionarios están estructurado en 5 columnas para la evaluación de los componentes del control interno.

MODELO DE CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO EVALUACION DEL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL RESPUESTA PREGUNTA

SI PARCIAL NO Descripcion de los documentos de soporte o Descripcion de las acciones correctivas

El modelo de cuestionario anterior debe ser contestado por los titulares de las respectivas unidades administrativas que forman parte de la estructura organizacional integral de la organización.

Los cuestionarios tienen un total de 40 preguntas que tienen un puntaje total de 100 puntos, conforme El siguiente detalle:

COMPONENTES DECONTROLINTERNO No. Preguntas Puntaje
1. AMBIENTE DE CONTROL 10 20
2. ADMINISTRACION DE RIESGOS 8 20
3. ACTIVIDADES DE CONTROL 11 20
4.INFORMACION Y COMUNICACION 8 20
5. SUPERVISION Y MONITOREO 3 20
TOTAL 40 100

Cada pregunta tiene tres alternativas de respuesta según detalle siguiente:

Posible respuesta SI
PARCIALMENTE NO

Puntuacion EXPLICACION
2,5 *Cumplimiento de la actividad , existe soportes.* ***1,25*** *Cumplimiento parcial de la actividad , no existe soportes.*

0 *No existe cumplimiento de la actividad*

Los componentes evaluados son:
CUADRO COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION

COMPONENTES DECONTROLINTERNO No. Preguntas
1. AMBIENTE DE CONTROL 10
2. ADMINISTRACION DE RIESGOS 8
3. ACTIVIDADES DE CONTROL 11
4.INFORMACION Y COMUNICACION 8
5. SUPERVISION Y MONITOREO 3 ***TOTAL 40***

Puntaje
RESULTADOS %Cumplimiento %No

SOBRE20 Cumplimiento
20 9 45% 55%
20 8 40% 60%
20 9 45% 55%
20 10 50% 50%
20 10 50% 50%
100

1. Ambiente de control:

Para el análisis de este componente se utilizó cuestionarios con preguntas inherentes a la naturaleza de las actividades desarrolladas dentro de la organización, pudiendo concluir que el nivel de riesgo es ALTO, con un bajo nivel de confianza.

CUADRO No. 1 COMPONENTES DE CONTROL INTERNO No. Preguntas Puntaje *1. AMBIENTE DE CONTROL 10 20*

RESULTADOS % %No SOBRE20 Cumplimiento Cumplimiento
9 45% 55%

El cuadro No. 1, muestra claramente los resultados de la evaluación del componente Ambiente de Control, las 10 equivalen a un puntaje total de 20, el promedio de los resultados dio 9/20 que equivale a un porcentaje de cumplimiento del 45% y no cumplimiento del 55%, que en resumidas cuentas, implica un nivel de confianza poco satisfactorio y un riesgo latente.

CUADRO No. 2 CUADRO COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION COMPONENTES DE CONTROL INTERNO No. Preguntas Puntaje 2. ADMINISTRACION DE RIESGOS 8 20

RESULTADOS % %No SOBRE20 Cumplimiento Cumplimiento

8 40% 60%

El cuadro No. 2, muestra los resultados de la evaluación del componente Administración de riesgos, las 8 preguntas equivalen a un puntaje total de 20, el promedio de los resultados dio 8/20 que equivale a un porcentaje de cumplimiento del 40% y no cumplimiento del 60%, que, implica un bajo nivel de confianza y un alto riesgo.

CUADRO No. 3
CUADRO COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION COMPONENTES DE CONTROL INTERNO ***No. Preguntas*** *3. ACTIVIDADES DE CONTROL 11*
Puntaje
RESULTADOS % % No SOBRE 20 Cumplimiento Cumplimiento
20 9 45% 55%

El cuadro No. 3, muestra los resultados de la evaluación del componente Actividades de Control, las 11 preguntas equivalen a un puntaje total de 20, el promedio de los resultados dio 9/20 que equivale a un porcentaje de cumplimiento del 45% y no cumplimiento del 55%, que, implica un nivel de confianza poco satisfactoria y un riesgo alto.

CUADRO No. 4
CUADRO COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION COMPONENTES DE CONTROL INTERNO
No. Preguntas
Puntaje
RESULTADOS % % No SOBRE 20 Cumplimiento Cumplimiento
4.INFORMACION Y COMUNICACION 8 20 10 50% 50%

El cuadro No. 4, muestra los resultados de la evaluación del componente, las 8 preguntas equivalen a un puntaje total de 20, el promedio de los resultados dio 10/20 que equivale a un porcentaje de cumplimiento del 50% y no cumplimiento del 50%, que, implica un nivel de confianza poco satisfactoria y un riesgo alto.

CUADRO No. 5
CUADRO COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION COMPONENTES DE CONTROL INTERNO No.
Preguntas *5. SUPERVISION Y MONITOREO 3*
Puntaje
RESULTADOS % %No SOBRE20 Cumplimiento Cumplimiento
20 10 50% 50%

El cuadro No. 5, muestra los resultados de la evaluación del componente, las 3 preguntas equivalen a un puntaje total de 20, el promedio de los resultados dio 10/20 que equivale a un porcentaje de cumplimiento del 50% y no cumplimiento del 50%, que, implica un nivel de confianza poco satisfactoria y un riesgo alto.

C) ACCIONES CORRECTIVAS A CONSIDERAR UNA VEZ QUE SE DETECTO LAS DEBILIDADES EN EL ENTORNO DE LA EMPRESA EL ROSARIO S.A BASADO EN EL MODELO COSO II ERM.

SUGERENCIAS YVENTAJAS - AMBIENTEDECONTROL ERRORES ENCONTRADOS
Falta de cutura de valores
Selección de personalpoco tecnica

Poco conocimiento sobre el contexto de la admiinistracion de riesgos.

SUGERENCIA
Implementacion Codigo de Etica

Implementar Manualde selección y reclutamiento de personal

VENTAJA
Concientizar y crear compromiso de equipo

Garantiza la adecuada selección de personal.
Programa de capacitacion de la organización integral. Concientiza a la organización integralsobre riesgos.
Caos organizacionalno hay claridad de las jerarquias Rediseño de la estructura organizacionl
No existe clara definicion de funciones. Hay duplicacion de Diseño de un Manualde Funciones. funciones

No existe politicas y Diseño de un Manualdeprocedimientos definidos *Politicas y Procedimientos.* *claramente.*

Definicion de las jerarquias y por ende de las responsabilidades. Define las funciones especificas de cada empleado y su responsabilidad.

Define un marco de accion mas orientador hacia la eficiencia.

Dentro del análisis de este componente se analizó la estructura

organizacional, detectando que no está actualizado desde hace dos años y que no han considerado la dinámica de los cambios por ende necesita una renovación.

SUGERENCIAS YVENTAJAS - ESTABLECIMIENTOS DEOBJETIVOS ERRORES ENCONTRADOS *No existe definicion de VISION - MISION.*

No existe definicion de objetivos empresariales

SUGERENCIA
Diseño de la VISION - MISION

Definicion de procesos de establecmiento de objetivos
Elaboracion de matrizde establecimiento de objetivos.

No existe procesos de evaluacion delcontexto establecmiento de objetivos. Elaboracion de modelo evaluacion y seguimiento de objetivos.

VENTAJA
Define elrolactualy futuro

Contar con una adecuada y formal manera de establecimiento de objetivos
Contar documentadamente sobre elcontexto de establecimiento de objetivos.

Garantiza la eficiencia en la evaluacion de establecmiento de objetivos.

CUADRO NO. 8 ***SUGERENCIAS YVENTAJAS - IDENTIFICACION DEEVENTOS ERRORES ENCONTRADOS*** *Inadecuado analisis de riesgos internos y externos*
SUGERENCIA

Implementar Matrizde identificacion y analisis de riesgos.

No existe un proceso adecuado de analisis de la situacion acualde la empresa. Implementar MatrizFODA

No existe un formalproceso de seguimiento de los problemas.
Implementar matrizde seguimiento de estrategias FODA.

VENTAJA
Permite identificar los riesgos mas significativos inherentes a las actividades. Permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas de la empresa.
Permite formalizar elproceso de seguimiento de solucion de problemas.

SUGERENCIAS YVENTAJAS - EVALUACION DERIESGOS ERRORES ENCONTRADOS SUGERENCIA
Implementacion de Matrizde Riesgos

No existe proceso de evaluacion de riesgos.

Implementacion de analisis de probabilidd de impacto.
Implementacion de politicas de evaluacion de riesgos.

VENTAJA
Permite identificar silos riesgos son altos, moderados o bajos, respecto a obstaculizar los objetivos Pemite elanalisis de los riesgos de alto impacto aporte importante para la toma de decisiones.

Permite guiar la eficiencia en elanalisis de los riesgos.
SUGERENCIAS Y VENTAJAS - ACTIVIDADES DE CONTROL ERRORES ENCONTRADOS SUGERENCIA

Debiles actividades de control en los procesos

Elaboracion de Matriz de actividades de control de procesos

No existen actividades de control para cumplir con los objetivos.

Elaboracion de Matriz de actividades de control de objetivo estrategico

No existen politicas empresariales.

Elaboracion de politicas empresariales adicionales a las actividades de control.

Carencia de supervision de los procesos de la organización.
Elaboracion de formato para supervisar los procesos integrales de la empresa.

No existen procesos de evaluacion del desempeño.

Elaboracion de formato de desempeño de los miembros de la organizacion.

No existen controles para medir el servicio al cliente

No existen programas de inventarios fisicos de existencias no cuadran con EEFF.

Falencias en la gestion de marketing.

Elaboracion de parametros para medicion del servicio al cliente.

Elaboracion de politicas y procedimientos de inventarios.

Elaboracion de modelo de evaluacion de plan de marketing.

VENTAJA

Permitira contar con politicas y procedimientos documentados que aseguren el apropiado tratamiento de los riesgos identificados. En sintesis que la respuesta al riesgo sea eficiente.

Permitira contar con politicas y procedimientos que garanticen el adecuado tratamiento de los riesgos.

Permitira contar con politicas que complementen los controles que protejan las dbilidades organizacionales. Permitira evaluar los procesos integrales y poder determinar posibles errores que afecten al buen desarrollo de la empresa. Permitira contar con parametro de evaluacion de desempeño para asegurar el buen funcionamiento del capital humano. Permitira monitorear de manera consistente el grado de atencion al cliente .

Permitira el control y cuadre de todos los inventarios que maneja la empresa.

Permitira contar con una guia para la eficiente gestion de marketing.

SUGERENCIAS Y VENTAJAS - INFORMACION Y COMUNICACIÓN ERRORES ENCONTRADOS *No existe politicas de consultas a los empleados para que expresen sus sugerencias de cambios o mejoras.*

SUGERENCIA VENTAJA

Considera los puntos de vista de los empleados que viven dia a dia la gestion empresarial. Elaboracion de formato de sugerencias de empleados.

No existe cultura de reuniones para analisis admiinnistrativo financiero.

Elaboracion de un programa de reuniones periodicas para analsis gestion administrativa y financiera. Las reuniones periodicas garantizan la gestion eficiente a traves de su monitoreo.

No existe cultura de comunicación entre las areas. Implementar politicas de comunicación integral. La comunicación genera fluidez a la gestion.

No existe cultura informativa Implementacion de politicas empresariales de informacion

y comunicación.
La informacion y
comunicación Integra a la organización, las
observaciones y sugerencias viabilizan las acciones de gestion.

El componente Seguimiento o Monitoreo implica seguir la pista a todos los elementos involucrados y verificar su normal desenvolvimiento para asegurar la seguridad razonable en cuanto se refiere al cumplimiento de los objetivos.

Evaluaciones periódicas son utilizada para asegurar la correcta aplicación de cada uno de los componentes del COSO II -ERM, incluye los controles relacionado con los principios dentro de cada componente, si están presentes y funcionando.
Las novedades son evaluadas o deficiencias son informadas oportunamente, las relevantes son comunicadas a la alta administración.

Se sugiere la creación dentro de la estructura organizacional de una Unidad de Auditoria Interna, para que se encargue del seguimiento y monitoreo periódico y consistente de los procesos desarrollados por cada una de las unidades que conforman el organigrama de la organización.

La organización mantiene individuos relevantes en las responsabilidades de su control interno para la consecución de los objetivos.

La empresa debe definir quienes dentro de la jerarquía organizacional son los responsables naturales del control interno base fundamental para la consecución de los objetivos.

La Gerencia General y la Alta Dirección son los responsables naturales del diseño, implementación, y evaluación continua de la estructura organizacional, para establecer la responsabilidad de las acciones para el control interno en todos los niveles de la organización.

El liderazgo es importante porque contribuye a que las responsabilidades de control interno no sean solo entendidas, sino puestas en práctica y fortalecidas de manera periódica ; dentro de un marco de integridad, valores éticos, actualización permanente de la

estructura organizacional, de los procesos y tecnología, factores que influyen en el posicionamiento de la cultura de control de la organización.

CONCLUSIONES:

En relación a los años anteriores el control interno empresarial renovó y actualizó su importancia constituyéndose en una herramienta de vital importancia para su supervivencia hasta tal punto que adoptarlo es un imperativo.

Implementar un sistema de control interno para la Fábrica de Quesos, El Rosario S.A., es como comprar una póliza de seguros, pone en la conciencia de la organización la cultura del control, garantiza la efectividad de sus operaciones, evalúa, emprende acciones correctivas y mejora de manera continua los procesos de la organización.

La implementación de un sistema de control interno debe basarse necesariamente en el marco de referencia del COSO II – ERM, que es considerada la norma para el efecto con connotaciones de carácter internacional, su adopción garantiza el reconocimiento del entorno empresarial y más que todo de sus clientes que ven con buenos ojos instituciones que garanticen eficiencia y seguridad.

LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Para el efecto se deben cumplir con tres fases:

Fase Diagnostico:

La fase de Diagnostico, se llevó a cabo luego de una sesión previa integral donde la Gerencia General, expuso a todos la importancia del proyecto, y ordenó el apoyo de todos para atender el plan de implementación liderado por un Comité formado por las Gerencias de El Rosario S.A., Comercialización, Producción, Administración y Finanzas, y Recursos Humanos, Auditoria Interna, apoyados por un consultor externo experto en el tema, cuya guía permitirá el

posicionamiento del ente de control denominado Comité de Control Interno – COSO II-ERM.

La fase diagnostico implica detectar las falencias o virtudes del actual sistema de control interno y compararlas con el marco de referencia vigente (COSO II-ERM), (flujo diagramación de todos los procesos) que servirá para llevar a cabo un plan de trabajo que asegure la implementación y a la vez su correcto funcionamiento.

Fase Diseño:

Implica diseñar o escoger el marco apropiado de referencia del control interno en base a las falencias detectadas, a nivel de los procesos integrales que abarca la organización.

En esta fase se definen la normativa de control apropiada (políticas) para salvaguardar los activos y objetivos de la organización, considerando el marco de referencia vigente de control interno y sus componentes, además implica obviamente los procesos integrales de la entidad. Se procede a evaluar los controles existentes a fin de evaluar su utilidad que aseguren la adecuada respuesta a los riesgos de la organización. En esta fase también de definen la metodología para la evaluación diseñando parámetros específicos en los procesos.

Fase implementación:

Esta fase implica poner en práctica el marco de referencia del control interno COSO II-ERM, una vez que se estableció sus verdaderas necesidades, previo a la detección de las falencias y virtudes del actual sistema de control interno.

Fase seguimiento:

El Comité de Control Interno COSO II-ERM, debe llevar a cabo las correspondientes acciones de control periódicas que permitan asegurar el fiel cumplimiento del sistema de control interno.

Auditoria Interna debe velar porque el proceso de control interno sea llevado a cabo conforme lo establece el marco de referencia del COSO II-ERM.

COSO II - ERM - ENTERPRISE RISK MANAGEMENT - 2004
ADMINISTRACION DE RIESGOS EMPRESARIALES

2
O
3
OB P I J 1.ESTRATEGICOS E NE R FT A OI C
I RV O MO Nuevo objetivo N E S E Sincluido S
4
C

U OBJETIVOS DELM COSO II - ERM CON P

L LA NOVEDAD DE I HABER INCLUIDO M UNO NUEVO EN I RELACION AL COSO I E
N
T
O

1.AMBIENTEINTERNO
C

O 2. ESTABLECIMIENTOS DEOBJETIVOS M 3. IDENTIFICACION DEEVENTOS P
O 4. EVALUACION DERIESGOS N
E 5.RESPUESTA ALRIESGO N 6.ACTIVIDADES DECONTROL T
E 7.INFORMACION YCOMUNICACIÓN S

8.SUPERVISION YMONITOREO Fue ampliado Nuevo componente Nuevo componente Fue ampliado Nuevo componente Fue ampliado Fue ampliado Fue ampliado
SUBSIDIARIA

UNIDAD DE NEGOCIO
DIVISION
ENTIDAD

El sistema de control interno basado en el modelo COSO II-ERM, es una moderna herramienta de enorme importancia para el eficiente desarrollo empresarial de El Rosario S.A., abarca los aspectos relevantes de control interno e incorpora la gestión de riesgos alineándose a los objetivos empresariales.

El Rosario S.A., al adoptar el Modelo COSO II-ERM, le permitirá la identificación de los riesgos de la organización, emprender su administración y por ende el mejoramiento de sus procesos.

RECOMENDACIONES:

 Que se difunda a nivel de toda la organización que la implementación del Modelo de Control Interno COSO II-ERM, pondrá en la conciencia la cultura de control, para la prevención de riesgos y fraudes.

 Que el sistema de control interno se aplicado a todo el nivel organizacional de El Rosario S.A., a fin de asegurar la eficiencia de todos sus procesos.

 Que el Comité de Control Interno, sea establecido de manera formal con definición de funciones y programación periódica de reuniones.
 Que las falencias detectadas en la fase diagnostico sean corregidas en su totalidad, para asegurar la base de funcionamiento del COSO IIERM.
 Que el Comité de Control Interno, vele por la permanente actualización del Modelo COSO II-ERM, manteniendo vínculos informativos con la fuente.

Que la actualización permanente es una inversión no un gasto, la organización cuesta pero más cuesta no estar organizado.
Artículo de: CPA Marco Suriaga Sánchez, MBA e Ing. Com. Rubén Mackay Castro, MBA

CAPITULO 4
COSO III – MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO – 2013 (Actualización del COSO I)

2013 – COSO III – Es una actualización del COSO I, manteniéndose los objetivos de la versión inicial que eran tres, (*Eficiencia y eficacia de las operaciones, Confiabilidad en la información financiera,*

Cumplimiento de las leyes y normas aplicables) manteniéndose los mismos **5 componentes, pero se incorporaron 17 orientadores principios** los mismos que se pueden apreciar en la gráfica (Página 44) (Es decir que en el 2013 nace el COSO III).

4.1. COSO III MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO – ERM - 2013
Origen, Definición, Objetivos

2013 – COSO III – Es una actualización del COSO I, manteniéndose los objetivos de la versión inicial que eran tres, (*Eficiencia y eficacia de las operaciones, Confiabilidad en la información financiera, Cumplimiento de las leyes y normas aplicables)* manteniéndose los mismos **5 componentes, pero se incorporaron 17 orientadores principios** los mismos que se pueden apreciar en la gráfica (Página 44) (Es decir que en el 2013 nace el COSO III).

Con la publicación y actualización del Marco Integrado de Control Interno (COSO III), los objetivos son:
 Aclarar los requerimientos del control interno;

 Actualizar el contexto de la aplicación del control interno a muchos cambios en las empresas y ambientes operativos;
 Ampliar su aplicación al expandir los objetivos operativos y de emisión de informes.

Este nuevo Marco Integrado permite una mayor cobertura de los riesgos a los que se enfrentan actualmente las organizaciones. Algunos de los factores más relevantes que contribuyeron a la actualización del Marco Integrado de Control Interno son:

 Variabilidad de los modelos de negocio producto de la globalización.

 Mayor necesidad de información a nivel interno debido a los entornos cambiantes.
 Normativas más complejas aplicables al mundo empresarial a nivel

internacional.
 Nuevas expectativas sobre la responsabilidad y competencias de los gestores de las organizaciones.
 Mayores expectativas de los grupos de interés (inversores, reguladores) en la prevención y detección del fraude.
 Incremento en el uso de nuevas tecnologías, y su dinámico cambio.
 Exigencias en la fiabilidad de la información reportada.

4.2. 5 Componentes y 17 Principios

El COSO III -2013, está estructurado por 5 componentes y 17 principios.

Los 5 componentes son:

1. AMBIENTE DE CONTROL
2. EVALUACION DEL RIESGO
3. ACTIVIDADES DE CONTROL
4. INFORMACION Y COMUNICACIÓN
5. ACTIVIDADES DE MONITOREO

Los 17 principios son:

1. Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos
2. Ejercicios de responsabilidad de supervisión
3. Establece estructura, autoridad y responsabilidad
4. Demuestra compromiso con la competencia
5. Aplica la responsabilidad.
6. Especifica objetivos adecuados
7. Identifica y analiza el riesgo
8. Evalúa el riesgo de fraude
9. Identifica y analiza cambios significativos
10. Selecciona y desarrolla actividades de control
11. Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología
12. Despliega a través de políticas y procedimientos
13. Usa información relevante
14. Comunica internamente
15. Comunica externamente

16. Realiza evaluaciones continuas y/o separadas
17. Evalúa y comunica deficiencias

Los componentes y principios descritos se alinean conforme lo demuestra la gráfica que a continuación se expone.

COSO III - MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO 2013 VERSION ORIGINAL EN INGLES CONTROL ENVIRONMENT

1. Demonstrates commitment to integrity and ethicalvalues
2. Exercises oversight responsibility
3. Establishes structure, authority and responsibility
4. Demonstrates commitment to competence
5. Enforces accountability
RISK ASSESSMENT
6. Specifies suitable objectives
7. Identifies and analyzes risk
8.Assesses fraud risk
9. Identifies and analyzes significant change
CONTROL ACTIVITIES
10. Selects and develops controlactivities
11. Selects and develops generalcontrols over technology
12. Deploys through policies and procedures
INFORMATION Y COMUNICATION
13. Uses relevant information
14. Communicates internally
15. Communicates externally
MONITORING ACTIVITIES
16. Conducts ongoing and/or separate evaluations
17. Evaluates and communicates deficiencies

TRADUCCION FIEL AL ESPAÑOL AMBIENTE DE CONTROL
1.Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos 2. Ejercicios de responsabilidad de supervisión
3.Establece estructura, autoridad y responsabilidad
4.Demuestra compromiso con la competencia
5.Aplica la responsabilidad

EVALUACION DEL RIESGO
6.Especifica objetivos adecuados
7.Identifica y analiza elriesgo
8.Evalúa elriesgo de fraude
9.Identifica y analiza cambios significativos
ACTIVIDADES DE CONTROL
10.Selecciona y desarrolla actividades de control
11.Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología
12.Despliega a través de políticas y procedimientos
INFORMACION Y COMUNICACION
13.Usa informacion relevante
14.Comunica internamente

15.Comunica externamente

ACTIVIDADES DE MONITOREO

16.Realiza evaluaciones continuas y / o separadas

17.Evalúa y comunica deficiencias

COSO I - 1992 COSO II - ERM - 2004 ***COSO III- MARCO INTEGRADO DECONTROLINTERNO -2013 COMPONENTES***

1. AMBIENTEDE CONTROL

2. EVALUACION DERIESGOS

CONCEPTO

CREACION AMBITO APROPIADO PARA EJERCER EL CONTROLCON PERSONAL CON VALORES ETICOS Y DIRECTRICES CLARAS PARA GESTIONAR LOS PROCESOS OPERATIVOS Y

CREAR MECANISMOS DE IDENTIFICACION Y ANALISIS DERIESGOS QUEPERMITAN

SU ADMINISTRACION Y ELIMINACION.

COMPONENTES 1.AMBIENTEINTERNO

CONCEPTO

AMBIENTEARMONICO CLAVEPARA ERM-CONCIENCIA DERRHH

COMPONENTES PRINCIPIOS 1.DEMUESTRA COMPROMISO CON LA INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS.

2.ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

3.IDENTIFICACION DE RIESGOS

VISION CLARA DESUS OBJETIVOS Y SUS RIESGOS

RIESGOS Y OPORTUNIDADES

4.EVALUACION DERIESGOS

5.RESPUESTA ALRIESGO EVALUACION DEEVENTOS FUTUROS- OBJETIVOS-ESTRUCTURA-PROCESOS

EVITAR-REDUCIR-COMPARTIRACEPTAR

1. AMBIENTEDE CONTROL 2.EJERCERESPONSABILIDAD DESUPERVISION.

3.ESTABLECEESTRUCTURA,AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

4.DEMUESTRA COMPROMISO CON LA INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS.

5.HACECUMPLIR CON LA RESPONSABILIDAD

3. ACTIVIDADES DECONTROL

CREAR POLITICAS, PROCEDIMIENTOS Y HERRAMIENTAS D CONTROL PARA ATENUAR LOS RIESGOS DEQUESEALCANCEN LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

4. INFORMACION Y COMUNICACIÓN UTILIZAR INFORMACION RELEVANTEY COMUNICACIÓN EFICAZINTERNA Y EXTERNA. 6.ACTIVIDADES DE CONTROL

IMPLANTACION DEPOLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA AFRONTAR LOS RIESGOS

6.ESPECIFICA OBJETIVOS RELEVANTES

7.INFORMACION Y

COMUNICACIÓN UTILIZAR INFORMACION RELEVANTE Y COMUNICACIÓN EFICAZINTERNA Y

EXTERNA.
2. EVALUACION DERIESGOS

7. IDENTIFICA Y ANALIZA LOS RIESGOS
5. ACTIVIDADES DEMONITOREO

MONITOREO DELPROCESO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS A CARGO DELA ORGANIZACIÓN EN GENERAL 8.ACTIVIDADES DE MONITOREO MONITOREO DELPROCESO DE ADMINISTRACION DERIESGOS A CARGO DELA ORGANIZACIÓN EN GENERAL
8.EVALUA ELRIESGO DEFRAUDE

9.IDENTIFICA Y ANALIZA CAMBIOS IMPORTANTES 10.SELECCIONA Y DESARROLLA ACTIVIDADES DE CONTROL.
3. ACTIVIDADES DECONTROL

CRONOLOGIA DE LA APARICION DE LOS DISTINTOS MARCOS DE REFERENCIA DEL CONTROL INTERNO.
Diseño de la autoria
4.
INFORMACION Y
COMUNICACIÓ

5. ACTIVIDADES DEMONITOREO

11.SELECCIONA Y DESARROLLA CONTROLES GENERALES SOBRETECNOLOGIA
12.SEIMPLEMENTA A TRAVES DEPOLITICAS Y PROCEDIMIENTOS
13.USA INFORMACION RELEVANTE
14. COMUNICA INTERNAMENTE
15. COMUNICA EXTERNAMENTE

16.CONDUCEEVALUACIONES CONTINUAS Y/O INDEPENDIENTES
17.EVALUA Y COMUNICA DEFICIENCIAS

CAPITULO 5
EL CONCEPTO DE GOBIERNO CORPORATIVO

"El gobierno corporativo es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas.

La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa.

El gobierno corporativo también provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño."

CAPITULO 5 – EL CONCEPTO DE GOBIERNO CORPORATIVO
5.1. Definición

Sistema por el cual las sociedades son formalmente administradas. La conformación del Gobierno Corporativo, tiende a especificar los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los accionistas, los gerentes, y otros que tengan intereses en la empresa.

A continuación se muestra definiciones de reconocidas instituciones en el ámbito de Latinoamérica y del mundo*:*
"El gobierno corporativo es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas.

La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa.

El gobierno corporativo también provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño." "Gobierno corporativo es el conjunto de prácticas, formales e informales, que gobiernan las relaciones entre los administradores y todos aquellos que invierten recursos en la empresa, principalmente accionistas y acreedores.

Es obvio que unas buenas prácticas de gobierno corporativo garantizan un mejor uso de los recursos en las empresas, contribuyen a una mayor transparencia contable y mitigan los

problemas de información asimétrica que caracterizan a los mercados financieros. En estas circunstancias, unas buenas prácticas de gobierno corporativo son la clave para el acceso de las empresas a los mercados de capital."

(Corporación Andina de Fomento - CAF)

"Gobierno corporativo significa hacer todo de una forma más adecuada, con el objetivo de mejorar las relaciones entre la compañía y sus accionistas; mejorar la calidad de los miembros de la Junta Directiva; animar a la administración a pensar a largo plazo; asegurar que la información financiera es apropiada; asegurar que la gerencia es fiscalizada en el mejor interés de los accionistas."

(Vepa Kamesam, Governor, Reserve Bank of India)

"El gobierno corporativo son las estructuras y procesos para la adecuada dirección y control de las empresas, que contribuyen a la generación de valor y a su desarrollo sostenible al mejorar su performance y su acceso a las fuentes de capital."
(International Finance Corporation - IFC)

"Gobierno corporativo son las reglas y procedimientos para tomar decisiones en los asuntos corporativos y la promoción de la justicia corporativa, la transparencia y la rendición de cuentas. "

(J. Wolfensohn, President, World Bank)

El gobierno corporativo explica las reglas y los procedimientos para tomar decisiones en asuntos como el trato equitativo de los accionistas, el manejo de los conflictos de interés, la estructura de capital, los esquemas de remuneración e incentivos de la administración, las adquisiciones de control, la revelación de información, la influencia de inversionistas institucionales, entre otros, que afectan el proceso a través del cual las rentas de la

sociedad son distribuidas. (Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores CONASEV)

El gobierno corporativo es un marco en el cual los derechos y responsabilidades de los diferentes participantes y grupos de interés de las empresas son distribuidos, de forma tal de propiciar un desempeño que permita el alcance de sus objetivos de manera eficiente. Los principios de Buen Gobierno Corporativo son perfectamente aplicables a las empresas estatales.

La búsqueda de la eficiencia y la eficacia no puede ser ajena a las empresas de propiedad del Estado, siempre que sea debidamente combinada con claros mecanismos de rendición de cuentas. En particular, El Estado debe comportarse ejemplarmente para poder exigir al sector privado corregir o perfeccionar sus prácticas. (Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE)

El posicionamiento del concepto del Gobierno Corporativo se fortalece a partir de los años 90, y se intensifico luego de los escándalos financieros en los EEUU y en otros países desarrollados: Casos, Enron, WorldCom, Parmalat, etc.

Es necesario hacer una visión retrospectiva de la ciencia administrativa desde sus albores, hasta el momento del Gobierno Corporativo, la administración es tan vieja como la humanidad, las grandes civilizaciones dejaron huellas a través de sus obras, pero los métodos de gestión carecen de contundente evidencia escrita.

No es hasta 1919, cuando irrumpen en la escena dos personajes que pasaron a la historia por la genial contribución que hicieron. Frederick Taylor, en Inglaterra y Henry Fayol, en Francia, hay que reconocer que además de ellos hubieron importantes estudiosos que aportaron significativamente a las ciencias administrativas. En 1919, las ciencias administrativas entran al plano de ciencia. Nace la administración científica.

Desde entonces hasta la fecha hay una verdadera evolución, con un sinnúmero de corrientes o filosofías aporte de connotados especialistas de la materia tales como:
La premisa expuesta deja entrever que existe una gran base teórica a manera de un menú, que ha nutrido el acervo de generaciones de administradores corporativos.

De esta variedad de conceptos, era necesario definir un modelo de gestión homologado y esencial, para que a manera de directriz sea aplicado de manera obligada en la gestión de las corporaciones.

A raíz de los escándalos financieros, arriba mencionados, se apuró el diseño del concepto del Gobierno Corporativo, importantes internacionales como:
organismos

 (OCDE)Organización para la Cooperación y el

Económico.
 CAF, Corporación Andina de Fomento.
 IFC International Finance Corporation.
 • World Bank - J. Wolfensohn, President. Desarrollo

Comenzaron a exigir a sus usuarios la aplicación del modelo de gestión administrativa, que hoy se conoce como Gobierno Corporativo, es inminente su adopción a nivel general, de esta manera se asegura que la gobernanza de los usuarios tenga carácter de técnico, incluso el concepto de Gobierno Corporativo, adquiere matiz legal cuando se lo incluye en los estatutos societarios. De esta manera la conducta gerencial está bajo control, no hay espacio para la discrecionalidad. El Gobierno Corporativo, es de aplicación tanto en el sector público como privado, desde sus inicios se ha posicionado a nivel internacional como la norma gerencial de aplicación obligada para garantizar las buenas prácticas administrativas y por ende la eficiencia de las organizaciones.

El concepto del Gobierno Corporativo no es una moda pasajera no es un tema aislado ni particular. Es la manera formal como se administran las corporaciones y se reflejan las relaciones de jerarquía entre los socios o accionistas, el directorio y la gerencia general. Es una herramienta técnica gerencial que aporta a prolongar la vida de las empresas y a fortalecer su crecimiento.

El Gobierno Corporativo, es esencialmente la herramienta técnica, aprobada por la junta de accionistas, para garantizar la conducta gerencial para lograr los objetivos propuestos.

EL CONCEPTO DE GOBIERNO CORPORATIVO
ELECCION CONTROL NOMBRAMIENTO CONTROL
Accionistas Directorio
Gerencia General
RENDICION DECUENTAS RESPONSABILIDAD

Grupos de interes

Diseño por el autor

5.2. Estándares del buen Gobierno Corporativo

Cinco principios para asegurar una eficiente gobernabilidad.

1**. RESPETO A LA PARTICIPACION ACCIONARIA**

Una organización con un buen gobierno corporativo debe tener relaciones justas entre los accionistas. Por eso en honor a la lógica que cada acción debe representar un voto. Lo que permite equidad y objetividad a la hora de la toma de decisiones que afectan a la vida institucional.

2. DIRECTORIO CON VISIONES DIVERSAS

Es clave del éxito empresarial saber elegir los representantes apropiados que reúnan dentro de su perfil competencia, equilibrio emocional. Los miembros del directorio deben ser asertivos, no influenciables y buscar el bien general a través de sus acciones de

esa manera cumplirán con objetividad la tarea de ser fieles representantes de sus accionistas. Es recomendable seleccionar integrantes del directorio con visiones diversas para fortalecer la deliberación. Obviamente deben ser sometidos periódicamente a evaluación para controlar que su desempeño este acorde a los intereses de la empresa y no con sus intereses personales.

3. GERENTE GENERAL Y PRESIDENTE DEL DIRECTORIO INDEPENDIENTES

Es saludable apegado a las normas de control, y para fortalecer una buena gobernabilidad que el Presidente del Directorio sea diferente e independiente del Gerente General. Ambos deben estar sometidos a un proceso de evaluación anual, para garantizar el buen desempeño de sus funciones.

4. SISTEMAS DE CONTROL EFECTIVOS

La vigencia de la planificación y control es indispensable para asegurar un buen gobierno corporativo. La buena práctica exige contar dentro de la organización con un **comité de auditoría** conformado en su mayoría por directores con independencia mental y bajo la coordinación de un director independiente. Que a su vez es responsable de analizar los informes y activos de la compañía, para cerciorar que cumplen el plan de negocio y no están realizando prácticas poco saludables para su sostenibilidad.

También es recomendable involucrar controles relacionados con la **administración del riesgo** a fin de brindar seguridad a la gestión gerencial.

Finalmente, es importante implementar programas en el ámbito general de la empresa que monitoreen el buen cumplimiento de las funciones. Ejemplo modelos de gestión con indicadores de desempeño, verbigracia Gestión por procesos, Cuadro de Mando Integral, etc.

5. CULTURA DE ETICA Y HONESTIDAD

La organización debe procurar incentivar el posicionamiento de una cultura de ética y de actitudes basada en la honestidad. Cultura a traducirse en un código de ética y ser practicada por los accionistas, el directorio y la gerencia. A futuro, cuando los accionistas o la administración de la empresa, ocurra circunstancias de incompatibilidad de criterios que afecten al interés de la empresa, deberán exponer dichos intereses y abstenerse de votar, puesto que puede no ser del mejor interés para la organización.
La aplicación de estos cinco principios permitirá que las empresas dispongan de un gobierno corporativo saludable y consciente para alcanzar objetivos administrativos - financieros éticos.

5.3. El Gobierno Corporativo y la Auditoria

Acorde a los lineamientos esenciales del Marco Internacional para la práctica de la Auditoria Interna, la actividad de Auditoria debe estar dirigida a evaluar y mejorar los siguientes procesos:

 Gestión de Riesgos Controles
 Gobernanza.

Estos tres aspectos, deberían formar parte de los programas de auditoria interna, pero el aspecto de la evaluación de la gestión del gobierno corporativo, se considera un campo vetado. Hay razones implicadas para el efecto.

Primera razón: El ámbito del Directorio se puede considerar como “muy delicado” o tabú, que inhiben la actuación de la Auditoria Interna.

En términos cotidianos, es un terreno “pantanoso”, que causa recelo al equipo de auditoria.
Pero a la luz de la objetividad, y haciendo honor al objetivo central para lo cual fue creada la Auditoria Interna, su actividad de evaluación debe abarcar el ámbito global de lo corporativo.

Segunda razón, que se esgrime para obviar la evaluación de la actuación directiva dentro del gobierno corporativo, es la incertidumbre y el desconocimiento de lo que se debe evaluar, en otros términos el alcance de la supervisión. Habría de preguntarse que implica la actuación directiva del gobierno corporativo.

Debería ser motivo de evaluación las normas de cumplimiento obligatorio que constan en la legislación de nuestro país.

Ante estas exposiciones, se hace imprescindible definir un modelo común de gobierno corporativo homologando los consensos de los principales países desarrollados del mundo, (como las NIIFS) que se adapten a la operatividad de las empresas, velando por la actualización permanente acorde más a las exigencias del entorno globalizado.

Pero previo al logro del consenso para definir un modelo común de gobierno corporativo, mientras tanto, se podría trabajar evaluando, examinando, auditando el grado de cumplimiento de los principios o normas que guían la buena práctica del gobierno corporativo.

5.4. IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE GESTION PARA EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.

La implementación de un modelo de gestión para el buen gobierno corporativo, brinda credibilidad y posiciona el concepto de creación de valor, en el entorno de la corporación.

Un modelo de gestión para el buen gobierno corporativo, crea el marco apropiado para llevar a cabo de manera eficiente las relaciones entre los socios, el directorio, la gerencia y los principales grupos involucrados en una corporación.

Componentes de un buen gobierno corporativo

En una corporación a fin de garantizar las buenas prácticas del gobierno corporativo y por ende llevar a cabo el cumplir todos los

procesos con eficiencia, una corporación debe administrarse bajo los siguientes órganos de gobierno:

Junta general de socios
Directorio
Gerencia
La Auditoría Interna
Los empleados
Junta General de Socios

Conformado por todos los socios, dueños del dominio de la empresa y como tales expresan las directrices que guían los destinos de la empresa a través de los órganos competentes, encargados de la administración de la corporación y expresados en los estatutos de la corporación.

El Consejo de Administración o Directorio

Es la jerarquía mayor en el contexto del gobierno de la corporación, en el cual los socios o propietarios delegan su autoridad. Es donde se toman todas las decisiones que abarcan todos los ámbitos de la organización.

La gerencia

Tiene como función principal la determinación, puesta en marcha y la evaluación de los planes estratégicos y operacionales de la institución, previamente aprobados por el Directorio.

La Auditoria Interna
Le corresponde el rol de examinar la eficiencia del funcionamiento del sistema de control interno de la organización.
Los empleados

Tienen la responsabilidad de colaborar activamente dentro del esfuerzo de implementar el sistema de control interno, ejerciendo con eficiencia sus funciones asignadas. Deben alertar las deficiencias que

detecten relacionadas con las políticas y procedimientos de la organización.

Objetivos:
Los órganos del gobierno corporativo mencionados, tienen los siguientes principales objetivos:

 Velar por la buena administración de la corporación, tanto administrativa, financiera, responsabilidad social y ambiental.
 Velar por la generación de un ambiente ético corporativo, que respalden la gestión de los directivos y personal en general, y por ende a la prevención de posibles fraudes en el futuro.
 Velar por el posicionamiento de un ambiente eficaz para el gobierno corporativo, definiendo y estableciendo las normativas adecuadas.
 Velar por la integración de los grupos involucrados en el modelo de gestión del gobierno corporativo, para cooperación.
 Velar por mantener en alto la buena fomentar una cultura de

imagen corporativa, que contribuya a la creación de valor en el futuro.

 Velar porque la generación de la información financiera sea oportuna y confiable.
 Velar por la eficiente gestión, la mejora continua de los procesos y la adhesión al cumplimiento de las normativas vigentes.

Principios del gobierno corporativo por la OCDE

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) es un foro único en donde los gobiernos de 31 democracias y economías de mercado trabajan juntos para hacer frente a los desafíos económicos, sociales y de gobernanza relacionados con la globalización, así como para aprovechar sus oportunidades.

Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Chile, Corea, Dinamarca, España, Estados Unidos , Finlandia , Francia , Grecia, Hungría, Irlanda, Islandia, Italia, Japón, Luxemburgo ,México,

Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos ,Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa ,República Eslovaca, Suecia, Suiza , Turquía.

Sede de la OCDE 2, rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16 Tel.: 33 (0) 1 45 24 81 67 Fax: 33 (0) 1 45 24 19 50.

La Organización constituye un marco para que los gobiernos comparen experiencias de políticas, busquen respuestas a problemas comunes, identifiquen las buenas prácticas y coordinen políticas públicas nacionales e internacionales. Este foro, en el que la presión de sus integrantes puede contribuir significativamente a la mejora de políticas, elabora instrumentos reconocidos a nivel internacional, toma decisiones y hace recomendaciones en áreas en que es necesario el acuerdo multilateral para que cada país progrese en una economía globalizada. Los países no miembros están invitados a sumarse a estos acuerdos y tratados.

Los principios de gobierno corporativo de la OCDE, recibieron el total respaldo de los miembros de la OCDE en 1.999.

Desde aquel momento se convirtieron en parámetro de gestión para los involucrados en este contexto, tales como inversionistas empresas etc. Estos principios han sido calificados por los especialistas en materia financiera como una de las normas esenciales para garantizar sistemas financieros saludables.

Los principios son objetos periódicamente de una exhaustiva evaluación a fin de que vayan adaptándose a la actualidad recogiendo valiosas experiencias experimentadas por los países miembros de la OCDE.

En virtud de lo expuesto los interesados tienen más conciencia del rol que juega el concepto del buen gobierno corporativo en la estabilidad de los mercados financieros, aporte a la inversión y al crecimiento económico.

PRINCIPIOS DE UN BUEN GOBIERNO CORPORTIVO SEGÚN OCDE

I. Garantizar la Base de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo

El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.

II. Los Derechos de los Accionistas y Funciones Clave en el Ámbito de la Propiedad

El marco para el gobierno corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas.

III. Tratamiento Equitativo de los Accionistas

El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos.

IV. El Papel de las Partes Interesadas en el Ámbito del Gobierno Corporativo

El marco para el gobierno corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero.

V. Divulgación de Datos y Transparencia

El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la

sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa.

VI. Las Responsabilidades del Consejo

El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas.

CAPITULO 6
EL CONTROL INTERNO Y LAS TRANSACCIONES

Una transacción financiera es un acuerdo que se lleva a cabo entre un vendedor (la empresa) y un comprador (cliente) en la que se intercambian activos (bienes y servicios) que pueden ser convenidos con pago en efectivo o a crédito.
Podemos ratificar expresando que las transacciones básicas de una empresa son:

1. Transacciones de ingresos (Ventas de bienes y servicios al contado o a crédito)
2. Transacciones de Compras (Compra de bienes de activo, materiales y servicios al contado o a crédito)
3. Transacciones de Tesorería (Administración, custodia, de ingresos y egresos)
4. Transacciones de Nomina de personal (Administración de los egresos relacionada con la nómina del personal)
5. Transacciones de Producción (Relacionado con la utilización de los insumos para la producción de bienes y servicios.)

CAPITULO 6 – EL CONTROL INTERNO Y LAS TRANSACCIONES
6.1. Las transacciones básicas de la empresa
Una transacción financiera es un acuerdo que se lleva a cabo entre un

vendedor (la empresa) y un comprador (cliente) en la que se intercambian activos (bienes y servicios) que pueden ser convenidos

con pago en efectivo o a crédito.
Podemos ratificar expresando que las transacciones básicas de una empresa son:

 Transacciones de ingresos (Ventas de bienes y servicios al contado o a crédito)
 Transacciones de Compras (Compra de bienes de activo, materiales y servicios al contado o a crédito)
 Transacciones de Tesorería (Administración, custodia, de ingresos y egresos)
 Transacciones de Nomina de personal (Administración de los egresos relacionada con la nómina del personal)
 Transacciones de Producción (Relacionado con la utilización de los insumos para la producción de bienes y servicios.)

6.2. Las transacciones – Proceso

6.2.1. **Ciclo de Ingresos**

Las operaciones naturales de los Ingresos, son: Otorgamiento del crédito

 Atención del pedido
 Entrega de la mercancía
 Facturación de la mercancía
 Apertura de la cuenta por cobrar
 Proceso de cobranza
 Ingreso del efectivo a caja
 Corrección de posibles errores en la facturación, emisión de notas de

débito crédito.
 Determinación del costo de ventas.

Asientos contables típicos de los ingresos:

 Registro de Ventas,

 Registro del costo de ventas,
 Registro del ingresos a caja,
 Registro de devoluciones y rebajas,

 Registro de descuentos por pronto pago,
 Registro por provisiones para cuentas dudosas,
 Registro de castigo y recuperaciones de deudas dudosas, Registro de comisiones, obligaciones por impuestos. Etc.

Formatos típicos de los ingresos: Formato de pedidos a clientes, Formato de órdenes de ventas, Formato de órdenes de embarque, Formato de facturas de ventas, etc Formato de ingreso a caja
 Formato de Notas de Débito o Crédito

6.2.2. Ciclo de Compras:

Las operaciones naturales de compras, son:
 Seleccionar proveedores
 Preparar solicitud de compras
 Proceso de comprar
 Receptar las mercancías y suministros
 Evaluar las mercancías y suministros comprados si están acorde a lo

solicitado.
 Pago de las compras.

Asientos contables típicos de las compras:
 Por la creación del pasivo contable por la compra Por el desembolso en efectivo
 Por posible pagos anticipados
 Por posibles ajustes a las compras

Formatos típicos de las compras:
 Formato de Requisiciones de compras Formato de Órdenes de compra Formato de recepción de mercancía
 Formato de factura de proveedores
 Formato de Notas de Débito y Crédito. Formato de solicitud de cheques

6.2.3. Ciclo de Nomina

Las operaciones naturales de nómina son:
 Reclutar y seleccionar personal
 Contratar personal
 Manejar las relaciones laborales
 Elaborar informes de asistencia
 Registro y control de la nomina
 Pagar nomina
 Promoción y evaluación del personal.

Asientos contables típicos de la nómina:
 Por creación del pasivo por la nomina
 Por pago de la nomina
 Por anticipos y préstamos al personal
 Por distribuciones y prorrateo de la mano de obra Por posibles errores que son necesario ajustar

Formatos típicos de la nómina:
 Formato de solicitud de empleo
 Formato de trabajo
 Formato de reporte de tiempo
 Formato de tarjetas de reloj
 Formato de reporte de reloj biométrico
 Formato de autorización de ajustes a la nomina Formato de la misma nomina
 Formato de recibo de pagos

Las operaciones naturales de tesorería son:
 Vincularse al sistema financiero
 Vínculos con los accionistas
 Administrar el efectivo y las inversiones Acción de cobros y pago de intereses y dividendos Custodia de efectivo y valores
 Efectuar operaciones de inversión y financiamiento Administrar los seguros

Asientos contables típicos de la tesorería:
 Por cobros por ingresos de la facturación Por obtención de

recursos
 Por pago de intereses y capital de financiamiento Por emisión y retiro de acciones
 Por notas de débito o crédito bancario

Formatos típicos de la tesorería:

 Formato de Ingreso a Caja
 Formato de Notas de Débito y Crédito bancario
 Formato de acciones emitidas
 Formato de bonos u obligaciones
 Formato de cheques
 Formato de pagares
 Formato de cartas de crédito
 Formato de fideicomiso
 Formato de pólizas de seguros

6.2.4. Ciclo de producción

Las operaciones naturales de producción son:
 Control del Proceso de producción
 Contabilización de los elementos del costo
 Administración de inventarios
 Contabilización de los activos fijos inherentes a la producción

Asientos contables típicos de la producción:
 Por el registro de la Materia Prima.
 Por el registro de la Mano de obra directa,
 Por el registro de los Gastos indirectos de Fabricación. Por el registro de las variaciones y desperdicios.
 Por el registro de las depreciaciones inherentes a la producción

Formatos típicos de la producción:

 Formato de Ordenes de producción
 Formato de Requisición de materiales
 Formato de tarjetas de tiempo
 Formato de informe de producción
 Formato de informe de variaciones y desperdicio

 Formato de costeo de los productos

6.2.5. Ciclo de información financiera:

Las operaciones naturales de información financiera son:

 Elaborar asientos de diario
 Registrar en el registro diario, registro mayor
 Elaborar Estado de situación financiera
 Elaborar Estado de Resultados Integral
 Elaborar Estado del flujo de Efectivo
 Elaborar Estado de Cambios en la Posición Financiera
 Elaborar Estado de Cambios en el Patrimonio Neto
 Elaborar Informes de Análisis Financiero de: Liquidez –

Endeudamiento – Productividad y Rentabilidad.
 Elaborar Informes de Análisis Costo – Volumen – Utilidad (Punto de Equilibrio).
 Elaborar Presupuesto Maestro de la empresa – Presupuesto Operativo
– Presupuesto Financiero – Estados Financieros Proyectado - Índices Financieros Proyectados.
 Elaborar Informes de lo Presupuestado vs lo real, análisis de las variaciones.

6.3. Las transacciones operativas:

6.3.1. Ciclo de Ventas – Ingresos

LastransaccionesdelcicloVentas–Ingresos,

Es una de las más estratégicas dentro de las actividades operativas de la empresa, empieza cuando el cliente emite su solicitud de crédito y la presenta al departamento de crédito donde es evaluado en cuanto se refiere a su solvencia, si no cumple es rechazado y si es aceptado , dicha solicitud es enviada al departamento de ventas quien recepta y traslada con visto bueno al área de despacho, donde le entregan la mercadería, con la evidencia de la entrega ventas emite su facturación, este documento se emite con varias copias la original para el cliente, ventas, para control de cuentas por cobrar ,

contabilidad para el registro contable, posteriormente el cliente cancela vía tesorería, deposita en el banco, da evidencia del pago, y comunica a ventas , para la baja de cuentas por cobrar, contabilidad.

6.3.2. Ciclo de pagos

Las transacciones del ciclo de pagos
Comienza cuando el proveedor, solicita el pago por el servicio o mercancia atendida a la empresa, dicha solicitud la recepta la secretaria, a la vez entrega a Contabilidad, quien prepara los soportes, que son la orden de compra, ingreso a bodega, la factura, se cerciora que todo esta afin, calculos, etc, posteriormente, este conjunto de documentos lo pasa a tesoreria quien procede al pago via cheque o transferencia.

6.3.3. Ciclo de Compras

Las transacciones ciclo de compras

Empieza este ciclo cuando elusuario emite la Requisicionde compras, que traslada y recepta el Departamento de compras, que a suvezemite la ordenoriginal para el
proveedor , una copia para la bodega, una copia para Contabilidad, para efectos de control. Posteriormente elproveedor despacha, Bodega recepta la mercancia, yelabora el Ingreso a bodega, este Ingreso a Bodega se envia a Contabiidad para controlde pagos, el proveedor emite la factura, esta es receptada por elDepartamento de compras del
solicitante, que a suvezla envia a Contabilidad, para revisionde calculos, cantidad , calidad, etc. Contabilidad, tiene ensupoder para elcontrolde pagos, Factura, Ordende Compra, Ingreso a Bodega.

6.3.4. Ciclo de Tesorería

Las transacciones ciclo de Tesoreria

La Tesoreria es una funcionencargada de abastecer a la empresa de liquideza traves de auscultar enelmercado o sistema financiero procurando la obtencionde recursos almas bajo costo de financiamiento. A suvezdistribuir los recursos de manera optima o eficiente, a finde obtener la mas alta rentabiidad. Ungenerador de liquidezpara la empresa es el eficiente manejo delcapitalde trabajo, cuyos componentes sonCaja-Bancos, Cuentas por Cobrar, Inventarios, a niveles optimos.

6.3.5. Ciclo de Producción

Las transacciones del ciclo de produccion

El ciclo de produccion implica el manejo de los procesos de fabricacion, donde intervienen los tres elementos del costo, Materia Prima, Mano de Obra Directa y Gastos Indirectos de Fabricacion, que determinan el costo de produccion, tanto de los productos terminados, como los que quedan en proceso. Los terminados se envian a Bodega donde se controla su ingreso y egreso, a traves del manejo de metodos de vaaloracion de inventarios. Hoy en dia solo se maneja bajo el metodo de promedio.

6.3.6. Ciclo de Nomina

Las transacciones del ciclo de nomina

Elciclo de nomina empieza conelcontrolbiometrico delpersonalque labora enuna empresa, es la evidencia para que elDepartamento de Personal, valorice eltrabajo del personalgeneralque esta distribuido enquienes laboranenlas areas productivas, administrativas. Elcontrolde nomina es llevado a cabo por elDepartamento de Personalo Talento Humano, registrado contablemente por contabilidad ypagado por Tesoreria.

6.3.7. Ciclo del proceso contable

CICLO DEL PROCESO CONTABLE

Elproceso contable implica elregistro de todas las transacciones que se dan dentro de la vida operativa de la empresa con la finalidad de la determinacion de los estados financieros basicos: ElEstado de Situacion Financiera, Estado de Resultados, ElEstado delflujo de efectivo, El Estado de Cambios en elPatrimonio Neto, y elEstado de Cambios en la Posicion Financiera (Analisis delCapitalde trabajo). Elregistro contable de las transacciones, se dan

dentro de dos clasificaciones, transacciones generadas con movimiento de dinero y transacciones generadas sin movimientos de dinero. Con movimiento de dinero se generan dos tipos de transacciones por los ingresos en efectivo y por los egresos en efectivo, siempre a traves de una cuenta bancaria, para dejar evidencia. Sin movimiento de dinero, las transacciones, son por ejemplo registro de las depreciaciones, amortizaciones, registro de pasivos, registro de ajustes. Todas estas transacciones son registradas en elRegistro Diario, (Libro Diario), posteriormente estos registros se envian alRegisro Mayor (Libro Mayor) donde las transacciones se ubican en una cuenta personalizada. Desde elmayor una vez que se definen los saldos, cruzando los debitos y creditos, se determinan los estados financieros ya mencionados.

CAPITULO 7
CONTROL INTERNO – EVALUACION

“La evaluación del control interno puede definirse como la acción de revisar si los mecanismos de control están funcionando a fin de asegurar la seguridad razonable en el ámbito de la empresa.”

CAPITULO 7– CONTROL INTERNO – EVALUACION 7.1. Definición – Objetivo

La evaluación del control interno puede definirse como la acción de revisar si los mecanismos de control están funcionando a fin de asegurar la seguridad razonable en el ámbito de la empresa.

Es importante revisar la actualización de los mecanismos de control:

 La estructura organizacional,
 La responsabilidad asignada
 El manual de funciones.
 El manual de políticas y procedimientos administrativos El manual de presupuesto
 El proceso de planeación, Organización, Dirección y Control

La revisión recurrente propicia la actualización, la innovación ante la dinámica del cambio.
Es importante llevar a cabo un estudio y una evaluación del sistema de control interno, a fin de asegurarse que proporciona credibilidad y confianza, a fin de definir qué tan extenso deben ser la aplicación de los procedimientos de auditoria.

Para llevar a cabo una exitosa evaluación del control interno, es necesario apoyarse en cuestionarios, flujogramas y descripción de las operaciones, que se convierten en los papeles de trabajo.

7.2.Pruebas de cumplimiento y sustantivas

Pruebas de cumplimiento

Son aquellas que tienen la finalidad de comprobar los riesgos internos y

externos y la eficacia de los sistemas de control interno denominadas por la NIA 400, como “pruebas de control”.
Una prueba de cumplimiento dentro de la auditoria toma evidencia para
asegurarse si un control funciona efectivamente, logra sus objetivos, para
fortalecer la obtención de la seguridad razonable.
Auditoria, debe obtener evidencia mediante pruebas de :

- Existencia
- Efectividad
- Continuidad

Ejemplo de pruebas de cumplimiento:

- Ventas sin facturar
- Arqueos de caja sorpresivos
- Toma de inventario físico
- Evidencia de inventarios obsoletos

Ejemplo:
Pruebas de cumplimiento - Bancos □ Control de las chequeras bancarias □ Conciliación bancaria
□ Pagos previa revisión de la documentación de soporte
Pruebas de cumplimiento – Cuentas por Cobrar
□ Obtener evidencia de control interno y las ventas.
□ Cotejar una muestra de documentación de despacho con las facturas de ventas.

Pruebas sustantivas

Son aquellas que brindan evidencia de la validez y credibilidad de los saldos de los estados financieros y d las transacciones que originaron los mismos.

Pruebas sustantivas – Bancos

 Examen de la forma como los talonarios de las chequeras bancarias son llenados
 Revisión de la metodología y periodicidad de conciliación bancaria
 Revisión de los archivos de los pagos aprobados deben estar pre numerados de manera secuencial y con la debida documentación de soporte.

Pruebas sustantivas – Cuentas por Cobrar

 Llevar a cabo procedimientos analíticos sobre documentos por cobrar Confirmar las cuentas por cobrar con los deudores

7.3. Metodología para evaluar el Control Interno

Abordamos el tratamiento de los métodos disponibles para el examen y evaluación del control interno: Descriptivo, Grafico o de flujo gramas, Cuestionarios

Es la ciencia que enseña a dirigir determinado proceso de manera eficiente y eficaz para lograr alcanzar los resultados deseados y tiene como objetivo definir la estrategia a seguir en el proceso.

PROCESO DE VALUACION DEL CONTROL INTERNO

METODO NARRATIVO O DESCRIPTIVO *Descripcion de los procedimientos mas*

METODO DELOS FLUJOGRAMAS *Graficacion de las*

operaciones

METODO DELOS CUESTIONARIOS *Diseño de cuestionarios en base a preguntas*

METODOS DE EVALUACION DECONTROL

INTERNO
ESTADISTICO *Pruebas selectivas*
Diseño de la autoria

7.3.1 Proceso de evaluación Es el proceso impulsado por el Directorio, la Gerencia General, como responsables directos, pero compartido con el resto del personal, elaborado para evidenciar una seguridad razonable relacionado con la obtención de los siguientes objetivos:

1. Eficiencia y eficacia en las operaciones
2. Confiabilidad en los Estados Financieros
3. Cumplimiento de las normativas legales y otras inherentes a la organización.

La entrevista:
Se define así al intercambio de información entre el auditor y el funcionario de la organización, donde el auditor lleva las riendas de la reunión con conocimiento básico del asunto a tratar.
La entrevista es fundamental para fortalecer la obtención de información con la credibilidad deseada, si esta la tarea seria incompleta.
Las entrevistas pueden ser de dos maneras, las entrevistas cerradas, tienen la particularidad que las preguntas ya están pre elaboradas a través de cuestionarios estandarizados, en cambio las entrevistas abiertas se caracterizan por la libertad, que tiene el auditor entrevistador para formular nuevas preguntas.
Para que la entrevista sea exitosa desde todo punto de vista, deben considerarse las siguientes sugerencias:

 Las preguntas deben tener una coherente planificación, para que sea secuencial en relación al tema a tratar.
 El auditor debe ser ordenado en su rol de entrevistador
 El auditor debe tener un conocimiento previo del tema a tratar.
 La entrevista debe ser concertada en función del tiempo del entrevistado para no interferir con sus funciones habituales.
 El auditor debe tener una actitud basado en las relaciones humanas para garantizar un clima armónico en la entrevista.

La observación:
La observación es una actividad que lleva a cabo el auditor para lograr información, conocimiento acerca de temas tales como:

- Funcionalidad de la organización
- Ubicación física del personal en sus sitios de labores
- La interacción organizacional
- El clima laboral
- La psicología del personal
- Tipo de equipos y tecnología
- Organización de los archivos
- Los diferentes tipos de documentos que se utiliza

7.3.2. Método narrativo descriptivo

Consiste en la descripción de las actividades y procedimientos de los

procesos que el personal desempeña en la organización, propenso a auditoria. Haciendo referencia a los sistemas administrativos, de operación, y a los registros contables y archivos que intervienen.

FORMATO : 001
OPERACIÓN
FUNCION: CONTABILIDAD ***REGISTRO CONTABLE Y OBTENCION DE ESTADOS FINANCIEROS***

INICIA: REGISTRO DELAS TRANSACCIONES DEL MES TERMINA: OBTENCION DELOS ESTADOS FINANCIEROS OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:
REGISTRO CONTABLE HASTA LA DETERMINACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

POLITICAS Y DISPOSICIONES DE CONTROL PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO OBSERVACIONES

APLICACIÓN DE LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACION FINANCIERA
ORGANIZACIÓN DEL PROCESO CONTABLE
SISTEMATIZACION DEL REGISTRO CONTABLE

PROCEDIMIENTO DE OPERACIÓN: ***FUNCIO N: CREDITO Y CO BRANZA PRO CEDIMIENTO CO BRADO RES RECEPCIO N Y ENTREGA***

No. UNIDAD DETRABAJO ACTIVIDAD PRUEBAS DECUMPLIMIENTO
1 *AUXILIAR CONTABLE REGISTRA LOS INGRESOS Y EGRESOS PREVIA CODIFICACION CONTABLE*
2 *AUXILIAR DE CUENTAS POR PAGAR REGISTRA EN EL SISTEMA LA FACTURA DE LOS PROVEEDORES*

3 *ENCARGADO DE FACTURACION REGISTRA A TRAVES DEL SOFTWARE CONTABLE LA FACTURACION*
4 *AUXILIAR DE ACTIVO FIJOS CONTROL Y REGISTRO DE LA DEPRECIACION*
5 *AUXILIAR DE AMORTIZACIONES REGISTRA EN EL SISTEMA LAS AMORTIZACIONES DE SEGUROS.*
6 *CONTADOR ASIENTOS DE AJUSTES Y CIERRE EN EL SISTEMA*
7 *CONTADOR*
Fecha: Elaborado por:
OBTENCION DEL SISTEMA LOS ESTADOS FINANCIEROS BASICOS ***Revisado por:***

7.3.3. Método de los flujo gramas

Método mediante el cual se puede apreciar el flujo de las operaciones,

graficadas en la misma fuente o lugar de trabajo.
Este método permite detectar a través de los flujo gramas las debilidades de los procesos para emprender las acciones correctivas que fortalezcan su control.

SIMBOLO SIMBOLOGIA Y LOS FLUJOGRAMAS LO QUE SIGNIFICA
Inicio *Señala el departamento que da inicio al prceso*
Indica la preparacion del original de un documento
Indica la preparacion del original de un documento y varias copias
Grafico que significa que hay que tomar decisiones
Indica el archivo definitivo de un documento
Indica el archivo temporal de un documento
Operacion *Indica una operación*
Conector de paginas - A todas las paginas se registra en la parte interior derecha el numero correspondiente a la pagina.
Conector interno - Facilita conectar actividaades o formatos con otras actividades en el mismo flujograma.
Indica el curso de la informacion.
Fin *Indica el final del proceso.*
Los simbolos de la grafica son los mas usuales FLUJOGRAMA DE VENTAS - INGRESOS CLIENTE DEPARTAMENTO DE CREDITO VENTAS AREA DEDESPACHO CONTABILIDAD TESORERIA BANCOS
Solicitud Solicitudde credito de credito
Cliente elabora s/c Recepta y evalua el cliente
Califica Si ?

Solicitud de credito Solicitud

de credito Solicitud No de credito

Recepta solicitud aprobada y procesa despacho.
Solicitud aprobada atendida.

Entrega de
mercaderia
Factura 2 Factura 2
Factura 1 Factura 1

Factura Original Factura Original

Cheque

Control cuentas por
cobrar Registra auxiliar de cuentas por cobrar

Cheque Cheque

Gira cheque cancelar factura

Elaborado por el autor.
Nota de Ingreso

Da de baja la cuenta por cobrar

174
Nota de Ingreso
Deposito en bancos

FLUJOGRAMA - CICLO DE PAGOS

PROVEEDOR S ECRETARIA CONTABILIDAD TES ORERIA *1 2 3*

Solicitud de pagos Solicitud de pagos Solicitud de pagos

Procesa la solicitud Proveedor solicita el pago por su mercancia o servicio
Recepta la solicitud ***de pago.***

de pago. ***Prepara evidencia***

Tesoreria recepta juego de documentos revisados y codigicados.

Procede al pago.
6
Cheque
4

Orden de
compra
Orden de
compra

Ingreso a
bodega

Ingreso a
bodega

Factura Factura

Contabilidad revisa orden de compra Ingreso a Bodega y la Factura y se

cerciora que todo afina.

5

Elabora
cheque o transferencia

Cheque *Proveedor recibe*

su pago.

175 ***Elaborado por el autor*** ***USUARIO***

FLUJOGRAMA DEL CICLO DE COMPRAS ***DEPARTAMENTO DE COMPRAS***

PROVEEDOR BODEGA CONTABILIDAD TESORERIA
1
Requisicion de compras
2
Requisicion de compras
3
Solicitud de credito
3
Orden de

compra Orden de compra

Orden de compra Orden de compra Orden de compra
Orden de compra Orden de compra
3 4

Despacha Recepta mercancia

Factura
Factura Factura Ingreso a

bodega Ingreso a bodega Ingreso a bodega

4 ***Factura Factura***
Revisa calculos cantidad , calidad
Registra C x P Procesa el pago
Cheque Cheque
FLUJOGRAMA CICLO DE TESORERIA FUENTES DE DINERO TES ORERIA EGRES OS DE DINERO

Prestamos bancarios ***M.P***
Ventas al contado
Cuentas por cobrar

FLUJO DE DINERO A CORTO PLAZO MOD

GIF
Credito de proveedores ***GASTO S O PERACION***
Acciones comunes
Acciones preferentes
Bonos y obligaciones

FLUJO DE DINERO A LARGO PLAZO Cuentas por pagar
proveedores

Inventarios
Prestamos bancarios

Inversiones
ELEMENTOS DEL COSTO

FLUJOGRAMA DEL CICLO DE PRODUCCION CONTABILIDAD BODEGA

Materia Prima Mano de Obra

Costos de PRODUCTOSEN PRODUCTOS PRODUCTOS Produccion PROCESO TERMINADOS TERMINADOS

Gastosde fabrica

FLUJOGRAMA CICLO DE NOMINA ***PERSO NAL DE***
EMPLEADO S Y O BRERO S ***RELOJ BIOMETRICO RECURSOS HUMANOS - NOMINA CONTABILIDAD TESORERIA***
1 2
PERS ONAL PERSONAL

El personal de empleados y obreros estan bajo el control del reloj biometrico.

1
CONTROL TIEMPO *3 4*

INFORME

El reloj biometrico controla el tiempo de entrada y salida del personal a traves de las huellas dactilares.

Genera un informe que es reportado a la persona de recursos

humanos como evidencia del tiempo laborado por los empleados y

obreros.
INFORME

Informe generado del control biometrico. Se procesa el pago y se transfiere via cuenta bancaria a todo el personal

INFORME
ELABO RACION

Contabilidad registra contablemente con la codificacion respectiva.

5 6

NO MINA NO MINA NO MINA
Se elabor la nomina y procesa la revision. ***REGISTRO***

CONTABLE REGISTRO CONTABLE

T RANSFERENCIA T RANSFERENCIA
EL PROCESO CONTABLE
EVIDENCIA CONTABLE
MOVIMIENTO CON DINERO MOVIMIENTO SIN DINERO
INGRESOS EGRESOS DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES REGISTRO DE AJUSTESPASIVOS
DEPO SITO S,
TRANSFERENCIAS,N/C CHEQ UES,
TRANSFERENCIAS, N/D
REGISTRO DIARIO DE LAS TRANSACCIONES
REGISTRO MAYOR DE LAS CUENTAS REGISTRADAS EN EL REGISTRO DIARIO
ESTADO DESITUACION FINANCIERA
ESTADO DERESULTADOS INTEGRAL
ESTADO DECAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO ESTADO DEL FLUJO DE EFECTIVO
Diseño inedito de la autoria

7.3.4. Método de cuestionarios

Consiste en emplear cuestionarios, los mismos que son preparados por el Auditor, para evaluar diferentes aspectos susceptibles de control, como administrativos, operativos, contables, etc.
Los cuestionarios se harán de tal manera que un SI, signifique que

están apegados a las normativas de control y un NO, que no está cumpliendo con la normativa.

Cuestionarios por partida del Balance

Cada partida o cuenta contable integrante tanto del Estado de Situación

Financiera , como del Estado de Resultados Integral, tiene parámetros de control que están expresados en las respectivas preguntas integrantes de los cuestionarios de control interno, que permitirá al evaluador determinar la eficiencia o no eficiencia en el manejo de cada partida, con la finalidad de tomar las acciones correctivas requeridas.

CUESTIONARIO DECONTROL INTERNO : GENERALIDADES Entrevistado - Cargo: Lugar y Fecha:

OBJETIVO:
PREGUNTAS DERIGOR:
Dispone la empresa de un1 organigrama actualizado.?

Las funciones de los principales 2 funcionarios estan definidos en los estatutos.?

Las funciones del contador estan 3 separadas, del manejo de fondos, inversiones.?

Dispone la empresa de un manual de4 procedimientos contables.?

Los asientos de diario estan
5 debidamente autorizados. Por la
jerarquia inmediata.?

Dispone la empresa de informes 6 comparativos Contabilidad
Presupuesto.?

Los funcionarios que tienen atribucion para aprobar egresos,7 tienen definido su alcance de aprobacion.?

8
Dispone la empresa de un
departamento de Auditoria Interna.?

9
Rinde informes a la Gerencia
General.?
Se revisan los programas de auditoria

10 interna para evidenciar si son pertinentes.?

11
Tiene el informe de auditoria conclusiones sobre la revision.?

12
Tienen salvedades a las cuentas. Cuando son necesarias.?

13
Tienen sugerencias para mejorar el control interno. ?

14
Los informes de auditoria interna son revisados por la Gerencia General.

15
Se emprenden las acciones correctivas oportunamente.?

16 Los funcionarios que manejen fondos estan debidamente caucionados.? Existen politicas que prohiban

17
emplear funcionarios con grado de consaguinidad y que manejen fondos.

Elaborado por:
Revisado por:
Detectar debilidades de control y emprender las acciones correctivas.
SI NO N/A OBSERVACIONES

182

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO : CAJA CHICA
Entrevistado - Cargo:
Lugar y Fecha:

OBJETIVO:
PREGUNTAS DERIGOR: *1 Existe un fondo de caja chica.?*
2
Se efectuan arqueos
sorpresivos.?
Recae en una sola persona la$_{3}$ *responsabilidad de la caja.?*
4
Estan los comprobantes de caja chica debidamente aprobados.?

Se anulan los comprobantes de $_{5}$ *caja chica una vez, que se pagan.?*

6
La reposicion de caja chica se hace con cheque.?
Existe un monto limite para los$_{7}$ *gastos de caja chica.?*

Elaborado por:
Revisado por:
Detectar debilidades de controly emprender las acciones correctivas.
SI NO N/A OBSERVACIONES Entrevistado - Cargo: Lugar y Fecha:

OBJETIVO:
PREGUNTAS DERIGOR: *Esta elresponsable de caja debidamenrte1 caucionado?*
Elencargado de caja, no tiene funciones de2 registro. ?
La apertura de cuentas bancarias son3 debidamente autorizadas.?

Los bancos estan debidamente informados 4 sobre quienes son las personas autorizadas para aperturar cuantas.?
Cuando un funcionario con firma autorizada 5 deja elcargo , los bancos son oportunamente informados.?
Las cuentas bancarias son conciliadas 6 mensualmante para que coincidan contablemente.

7 Se llevan a cabo cierres de caja diarios ? Se deposita aldia siguiente elefectivo8 recibido por ventas?
Se entrega de inmediato a contabilidad el9 recibo deldeposito realizado?
Se concilia elmonto depositado con la10 liquidacion diaria de caja.?

Elaborado por: Revisado por: *Detectar debilidades de controly emprender las acciones correctivas.* ***SI NO N/A OBSERVACIONES Entrevistado - Cargo: Lugar y Fecha:***

OBJETIVO:

PREGUNTAS DERIGOR: Elaborado por:
Revisado por:

Detectar debilidades de control y emprender las acciones correctivas.
SI NO N/A OBSERVACIONES

11
Se registra de inmediato los valores depositados con lo debidos soportes.

12
Estan los pagos de caja chica debidamente respaldados con comprobantes.?

13
Los pagos por caja tienen un monto limite y cuanto ?

Los pagos por caja chica tienen firma de14 autorizacion.?
Los cheques de reembolso de caja -chica son15 girados a nombre del responsable.?
16 Se efectuan arqueos de caja sorpresivos.?

17
Estan vetados el cambio de cheques de funcionarios con los fondos de caja -chica.?

Se anulan los comprobantes de caja con un 18 sello que diga "pagado", para evitar la doble utilizacion.?

El solicitante del cheque cumple con los

19
requisitos previos al pago?: Orden de compra, Ingreso a Bodega,calculos, cantidades, calidad,etc.

Contabilidad revisa previamente los soportes
20 de pago. ?

21
Contabilidad codifica y registra en cuentas por pagar. ?

22
Caja registra en el sistema la transferencia de pago al proveedor.?

Entrevistado - Cargo: Lugar y Fecha:
OBJETIVO:
PREGUNTAS DERIGOR: *Las concesiones de credito se realizan 1 previa indagacion de solvencia moral y financiera.?*
El Jefe de Credito es quien autoriza la
2 concesion y el cupo.?

3
Se exige al cliente un garante por su credito.?

4
Los sobregiros de credito son autorizados por el Jefe de Credito.

Se comunica al departamento 5 pertinente, el credito concedido para su posterior monitoreo.?

6
Estan los recibos de cobro de clientes debidamente prenumerados.?

Los clientes comunican
7 oportunamente los pagos via transferencia bancaria.?
Se revisa diariamente las

8
transferencias de pago de clientes a pesar de que estos no lo han comunicado.?

Se realiza periodicamente
9 conformaciones de saldos de los clientes.?

10 Se concilian las respuestas recidas de los clientes.?
Se revisan periodicamente los cupos

11 de credito para aumentarlos.?

Elaborado por:
Revisado por:
Detectar debilidades de control y emprender las

acciones correctivas.
SI NO N/A OBSERVACIONES
12
Existe vigilancia sobre vencimientos y cobranzas?

186

Entrevistado - Cargo: Elaborado por:
Lugar y Fecha: Revisado por:
OBJETIVO:
Detectar debilidades de control y emprender las acciones correctivas.
PREGUNTAS DERIGOR: *Se concilian las cuentas auxiliares con 13 el mayor?*
Se dispone de un software para el 14 control de las cuenas.?
Se emite informe periodico sobre 15 antigüedad de las cuentas?
Los informes mencionados son
revisados por algun funcionario16 autorizado y que decida sobre los atrasos.?
Se tienen lista de clientes con los 17 datos de direccion, telefonos.?

Se reaiza control periodico de los 18 saldos, con envio de estados de cuentas.?

Se obtiene evidencia de la mercancia 19 entregada al cliente.?

Es adecuada la custodia fisica de las 20 cuentas por cobrar,que sea ajena al cajero y contador?

Se practican periodicamente arqueos 21 sorpresivos.?

Se cuenta con procedimientos escritos 22 para estimar las reservas para cuentas dudosas.

Se tiene control de las cuentas 23 incobrables canceladas.?

Se sigue la gestion de cobro una vez 24 que las cuentas incobrables son canceladas en contabilidad.?

SI NO N/A OBSERVACIONES

187

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO : INVENTARIOS Entrevistado - Cargo:
Lugar y Fecha:

OBJETIVO:
PREGUNTAS DE RIGOR:

1
Contabilidad mantiene registro de inventarios.?
Dichos registros contiene :

2 cantidades,localizacion,maximo y minimo,costo unitario, valores .? Los regisros contables, son

3 ajustados posterior alconteo fisico.?

4
Se deja evidencia de los conteos fisicos.?

5
Los que manejan los inventarios, no forman parte de contabilidad.? Por concepto de la politica de

6
capitalizacion de inventarios, se envian a gastos ciertas partidas, existe controlalrespecto.?

7
Los bodegueros son responsables de las existencias.?

8
Se toman inventario fisico
periodicamente.?
Elinventario fisico es llevado a

9 cabo, por personas independiente delbodeguero.?
Se analiza de inmediato las

10 diferencias entre elinventario fisico y los registros.?
Los ajustes de inventario los realiza

11 una persona independiente del
bodeguero.?
Existe la debida seguridad fisica de

12
la bodega, y de la empresa, y que no puede salir nada de la planta sin la debida autorizacion.?

Elaborado por:
Revisado por:
Detectar debilidades de controly emprender las acciones correctivas.
SI NO N/A OBSERVACIONES CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO : PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO Entrevistado - Cargo:
Lugar y Fecha:

OBJETIVO:
PREGUNTAS DE RIGOR: *Existe una comision, para el*

1 proceso de adquisicion de los bienes de activo fijo.?
Existe una politica de monto

2 minimo para capitalizacion de activo fijo.?
Se cuenta con un auxiliar de

3
Activo Fijo, Fecha de
adquisicion,Valor de adquisicion, vida util, etc.?
Se cuadran periodicamente los

4 auxiliares con elmayor de Activo Fijo. ?
Se toman periodicamente

5 inventario fisico de los Activos Fijos.?

6
Se encuentran asegurados los Activos Fijos.?

Las ventas o bajas de activo fijo7 estan autorizados.?
Se comunica a contabilidad dichas8 ventas o bajas de Activo Fijo.?

Se aplica elconcepto de deterioro,9
según NIIFS, y cada que tiempo.? Se informa a la Gerencia las

10 diferencias entre elinventario fisico y los registros contables.?

Elaborado por:
Revisado por:
Detectar debilidades de controly emprender las

acciones correctivas.
SI NO N/A OBSERVACIONES

CUESTIONARIO DECONTROL INTERNO : CUENTAS POR PAGAR Entrevistado - Cargo: Lugar y Fecha:

OBJETIVO:
PREGUNTAS DERIGOR: *Las compras a credito estan 1 debidamente autorizadas.? Las funciones de compras estan separadas de las de registro 2 contable.?*

Las adquisiciones se llevan a cabo a 3 traves de ordenes de compra autorizadas y cotizadas.?

4
Las ordenes de compra estan debidamente prenumeradas.?

Las funciones de cuentas por pagar, 5 estan segregadas de las que llevan los registros contables.?

Los auxiliares de cuentas por pagar 6 son conciliadas con el registro mayor.?

Los estados de cuenta que envian 7 los proveedores, son conciliadas con los registros contables.?

8
Las diferencias encontradas son inmediatamente corregidas.?

Se verifican, las facturas en valores, 9 cantidades y calidad, conforme lo pedido.?

10
Se sellan las facturas para evitar duplicidad de pago. ?

Elaborado por:
Revisado por:
Detectar debilidades de control y emprender las acciones correctivas.
SI NO N/A OBSERVACIONES CUESTIONARIO DECONTROL INTERNO : PASIVO A LARGO PLAZO Entrevistado - Cargo: Lugar y Fecha:

OBJETIVO:

PREGUNTAS DERIGOR: Elaborado por:
Revisado por:

Detectar debilidades de control y emprender las acciones correctivas.
SI NO N/A OBSERVACIONES
Los pasivos a largo plazo son aprobados por el directorio.?1

Se planifica el objetivo y 2 monto del prestamo a largo plazo. ?

Las garantias otorgadas son 3 evaluadas en funcion del prestamo.?

Existen registro contables de 4 las obligaciones a largo plazo.?

Los pasivos a largo plazo

5
sustentados en bonos, cumplen con los requisitos legales del pais. ?

CUESTIONARIO DECONTROLINTERNO : PATRIMONIO Entrevistado - Cargo: Lugar y Fecha:

OBJETIVO:

PREGUNTAS DERIGOR: Elaborado por:
Revisado por:

Detectar debilidades de controly emprender las acciones correctivas.
SI NO N/A OBSERVACIONES
Elcapitalsocialha sido aprobado por el organismo de controlpertinente.?1

2
Dispone la empresa registro de las acciones?

3 Las acciones estan prenumeradas.?

4
Existe controlde los traspasos de las acciones y es diferente alde la custodia.?

5
Se concilia periodicamente elregistro de accionistas con elmayor.?

La persona que concilia periodicamente el 6 registro de acciones, es diferente alque lo custodia.?

Entrevistado - Cargo: Lugar y Fecha:

OBJETIVO: Elaborado por:
Revisado por:

Detectar debilidades de control y emprender las acciones correctivas.
PREGUNTAS DERIGOR: SI NO N/A OBSERVACIONES
1 ***PLANIFICACION:***

2
La alta gerencia le da la debida importancia a la informatica.?

3
Se lleva a cabo una planificacion estrategica de informatica.?

4
Existe un proiceso definido para el efecto.?

5
El Gerente de Informatica, tiene funciones definidas.?

6 ***TALENTO HUMANO:***

Se analiza periodicamente la 7 evolucion tecnologica de la Informatica.?
Se esta al dia de la tecnologia a 8 traves de revistas, informacion especializada, etc. ?

Existe programas de capacitacion, 9 al respecto.?
10 ***ASPECTOS TECNICOS:***

11
El cambio tecnologico es por planificacion o por presion.?

12
Se solicitan demostraciones tecnicas.?

13
Se evalua las cargas de trabajo en informatica.?

Se utiliza la planificacion como 14 directriz en los procesos de trabajo.?

193

Entrevistado - Cargo: Elaborado por:
Lugar y Fecha: Revisado por:
OBJETIVO:
Detectar debilidades de control y emprender las acciones correctivas.
PREGUNTAS DERIGOR: SI NO N/A OBSERVACIONES

15
La empresa desarrolla su propio software.?

16
Los analistas son tambien programadores.?

17 Los analistas son evaluados.?
18 ***MANTENIMIENTO:***
19

Se llevan a cabo respaldos de la informacion.?

20
Tienen los sistemas informaticos claves de seguridad.?

Se llevan a cabo programas de 21 mantenimiento.?

Los sistemas informaticos pueden 22 ser actualizdos acorde al avance tecnologico.?
Existen instructivos para el buen 23 manejo de los sistemas informaticos.?
Los sistemas informaticos tienen 24 licencia.?

Tiene el area de informatica, un 25 organigrama.?
FUNCIONAMIENTO DEL 26 CENTRO DECOMPUTO:

27
Existe programas de limpieza integral del area de computo ? Existe lugar adecuado para

28 proteccion de discos magneticos.?
Existe lugar especifico para 29 papeleria y utensillos.?

Son antropometricos los muebles 30 del centro de computo.?

Existen restricciones para fumar, 31 alimentos en el centro de computo.?

194

7.4. La Matriz de riesgo – Definición

La matriz de riesgo es una herramienta práctica para identificar los

riesgos más relevantes dentro de las actividades que desarrolla una empresa, se puede aplicar a cualquier proceso respetando la metodología de elaboración. Es muy importante para la gestión de control de riesgos y fortalecer la seguridad de la organización.
Esta herramienta permite llevar a cabo un análisis total y objetivo de las organizaciones de cualquier sector económico, sin considerar su tamaño. La matriz de riesgos permite evaluar la gestión de los riesgos, sean estos operativos, financieros, etc. sujeto al impacto de los diferentes riesgos existentes, de las organizaciones.
Una matriz de riesgo practica debe poseer las siguientes características:

 Flexibilidad
 Fácil de elaborar
 Que permita llevar a cabo un análisis y evaluación de todos los

factores de riesgo de la organización.
 Alerta al cambio y a la actualización, etc
Desde el punto de vista del método, la matriz de riesgo se compone de dos vectores:

 Probabilidad del riesgo
 Impacto del riesgo

Elementos de la matriz de riesgo

Factores del riesgo:

Elementos internos o externos que tienen que ver con el aparecimiento del riesgo.

Riesgo:

Probabilidad de que un evento negativo ocurra dentro de la organización que afecte a su estabilidad.

Impacto:

Es la consecuencia o intensidad de la aparición del riesgo.

Probabilidad:

Es la posibilidad de que el riesgo ocurra.

Control existente:

Especificación del control interno de la organización tiene para la prevención de los riesgos.

Riesgo residual:

Es aquel riesgo resultante luego de haber emprendido acciones de respuesta al riesgo.

Riesgo inherente

Es el riesgo intrínseco de cada actividad.

Causa:

Es la explicación de lo que pudo o puede a ocasionar el riesgo. **Nivel de riesgo:**

Es la calificación que se atribuye al riesgo luego del análisis y evaluación, pudiendo ser: Alto, Medio, Bajo, dentro de la organización.

Plan de soluciones:

Son las acciones concretas a implementar que permita prevenir, reducir o atenuar los riesgos en la organización.

Apetito del Riesgo:

El **apetito** es el nivel de **riesgo** que la empresa quiere aceptar y su tolerancia es la desviación respecto a este nivel.

EVALUACION DE LA GESTION DE RIESGOS ENFOQUE ANTERIOR *La evaluacion de riesgos se gestiona de manera eventual.*

La evaluacion de riesgos detecta y corrige.

La evaluacion se riesgos se enfoca solo a las transacciones financieras y controles internos.

ENFOQUE ACTUAL *La evaluacion de riesgos es recurrente*

La evaluacion de riesgos previene con anticipacion.

La evaluacion se riesgos se enfoca a identificar, medir y controlar los riesgos, a fin de que la organización logre sus propositos con el menor impacto de riesgo.

7.4.1. PROCESO DE ELABORACION DE UNA MATRIZ DE RIESGO PARA EL SECTOR BANCARIO.

CASO PRACTICO

El Banco Seguro, necesita que se elabore su Matriz de Riesgo, a fin de evaluar la puesta en marcha de las acciones correctivas, que permitan direccionar la eficiencia de las operaciones.
Para el efecto se ha seleccionado los siguientes elementos:

- Tipos de riesgos del sector bancario
- Probabilidad de ocurrencia del riesgo
- Impacto del riesgo
- Medición del riesgo

La grafica siguiente muestra los parámetros para valorizar la probabilidad de ocurrencia, el impacto del riesgo y lograr con la interacción de estos dos elementos (se multiplica la valorización de la probabilidad por la valorización del nivel de impacto) para determinar la medición del riesgo en sus diferentes niveles.

MATRIZ DE RIESGO : FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ELABORACION PASOS 1
Definicion de los diferentes tipos de riesgos.

2
Determinacion de la probabilidad de ocurrencia.

3 4 *Determinacion del nivel Medicion del riesgode impacto.*

MATRIZDE RIESGO : CALCULO PARA SECTOR BANCARIO - SISTEMA FINANCIERO MEDICION DEL RIESGO - PARAMETROS DE LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA YNIVEL DE IMPACTO 1

No. TIPO DE RIESGO

1 Riesgo de credito
2 Riesgo de mercado
3 Riesgo de tipo de interes
4 Riesgo de tipo de cambio

5 Riesgo de liquidez
6 Riesgo delnegocio
7 Riesgo operativo
8 Riesgo legal
9 Riesgo pais
10 Riesgo de tecno
11 Riesgo de credito
12 Riesgo de credito
13 Riesgo de credito

2 3
No.

PROBABILIDAD DE***GRADO No.*** ***NIVELDE OCURRENCIA IMPACTO*** *1 Muy excepcional 1*
1 Minimo 2 Muy raro 2 2 Pequeño 3 Posible 3 3 Medio 4 Muy posible 4 4 Grande 5 Seguro que ocurra 5 5 Caotico 6 6
7 7
8 8
9 9
10 10
11 11
12 12
13 13

Grafica 2 - Diseño del autor

4

GRADO No.***MEDICION DEL*** ***GRADO******RIESGO***

1 1 Muy Bajo 0 a 5
2 2 Bajo 5 a 10
3 3 Medio 10 a 15
4 4 Alto 15 a 20
5 5 Muy alto 20 a 25 6
7
8
9
10
11
12
13

Se aprecia en la columna 1, los diferentes tipos de riesgos relacionados con el sector bancario.

La columna dos detalla la probabilidad de ocurrencia con su correspondiente calificación.
La columna tres detalla el nivel de impacto igualmente con su correspondiente calificación.
Por última la columna cuatro, detalla los diferentes niveles de riesgo, dependiendo del resultado de multiplicar la calificación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo con la calificación del nivel de impacto

MATRIZ DE RIESGO : CALIFICACION DE LA PROBABILIDAD - NIVEL DE IMPACTO - MEDICION DEL RIESGO 1 2 3 4 = 2 * 3 5
No.
TIPO DE RIESGO
No.
PROBABILIDAD
GRADO No.

DEOCURRENCIA
NIVEL DE IMPACTO ***GRADO CALIFICACION*** ***PARAMETRO No.*** ***MEDICION DEL*** ***GRADORIESGO RIESGO***

1 Riesgo de credito 1 Posible 3 1
2 Riesgo de mercado 2 Muy posible 4 2
3 Riesgo de tipo de interes 3 Muy posible 3 3
4 Riesgo de tipo de cambio 4 Muy posible 3 4
5 Riesgo de liquidez 5 Muy posible 3 5
6 Riesgo del negocio 6 Muy posible 3 6
7 Riesgo operativo 7 Muy posible 3 7
8 Riesgo legal 8 Muy posible 3 8
9 Riesgo pais 9 Muy posible 3 9
10 Riesgo de tecnologia 10 Muy posible 3 10
Medio Grande Grande Grande Grande Grande Grande Grande Grande Grande 3 9 5 A 10 1 BAJO DOS 4 16 15 A 20 2 ALTO CUATRO 4 12 10 A 15 3 MEDIO TRES 4 12 11 A 15 4 MEDIO TRES 4 12 12 A 15 5 MEDIO TRES 4 12 13 A 15 6 MEDIO TRES 4 12 14 A 15 7 MEDIO TRES 4 12 15 A 15 8 MEDIO TRES 4 12 16 A 15 9 MEDIO TRES 4 12 17 A 15 10 MEDIO TRES ***Diseño de la autoria***

La columna 1, detalla los diferentes tipos de riesgos relacionados con el sector bancario. La columna dos, detalla la valorización de la probabilidad de ocurrencia.
La columna tres, detalla la valorización del nivel de impacto.
La columna 4, detalla el producto de multiplicar la columna dos con la tres, ese producto se compara con la columna 4 del grafico anterior, y se asigna el nivel de riesgo acorde al producto

MODELO DE CONTROL INTERNO - PARA SU IMPLEMENTACION

S
I
S CONTROLESTRATEGICO T
E
M
A
AMBIENTEDECONTROL

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO
ADMINISTRACION DE RIESGOS

ACUERDOS DECOMPROMISOS O PROTOCOLOS ETICOS - DESARROLLO DETALENTO HUMANO. ESTILO DEDIRECCION.

PLANES YPROGRAMAS - MODELO DEOPERACIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CONTEXTO ESTRATEGICO - IDENTIFICACION DE RIESGOS - ANALISIS DERIESGOS - VALORACION DE RIESGOS - POLITICA DEADMINISTRACION DE RIESGOS.

D E

C
O
N CONTROLDEGESTION T
R
O
L
ACTIVIDADES DE

CONTROL
INFORMACION
COMUNICACIÓN

POLITICA DEOPERACIÓN - PROCEDIMIENTOS CONTROLES - INDICADORES - MANUALDE PROCEDIMIENTOS
INFORMACION PRIMARIA - INFORMACION SECUNDARIA - SISTEMAS DEINFORMACION

COMUNICACIÓN ORGANIZATIVA - COMUNICACIÓN INFORMATIVA - MEDIOS DECOMUNICACIÓN

I
N
T CONTROLDE E EVALUACIONR

N
O
AUTOEVALUACION

EVALUACION INDEPENDIENTE PLANES DE MEJORAMIENTO

AUTOEVALUACION DELCONTROLAUTOEVALUACION DEGESTION AUTOEVALUACION DELSISTEMA DECONTROL INTERNO - AUDITORIA INTERNA INSTITUCIONAL- PORPROCESOS - INDIVIDUAL

7.4.2. MODELO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO –SCI – 1

FASES PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DEEVALUACION DELSCI
FASE1 - PLANIFICACION
FASE2 - EJECUCION
FASE3 - PRESENTACION DERESULTADOS

1.Diseño e implementacion delmodelo delsistema de evaluacion SCI. Previamente se hizo un diagnostico de la empresa, se diseño las soluciones, definiendo un modelo de evaluacion a ser implmentado.

2.Acta de compromiso con Directorio y Gerencia
3. Formacion delequipo Comité Gerencial.
4.Formacion del Equipo Implementador
5.Formacion delEquipo Evaluador
6.Capacitacion sobre COSO 2013 de todos los equipos.
7.Determinacion de los objetivos y alcance - Objetivo aplicar los 5 componentes y 17 principios - Alcance abarca toda la unidad organizativa.
8.Determinacion de los procesos
9.Definicion de todas las normativas que tengan que ver con la gestion para analizar su impacto en las actividades.
10.Plan de las actividades de los equipos
1.Aplicación de cuestionarios
2.Analisis y valoracion de las respuestas
1.Determinacion de resultados delSCI
2.Plan de corregir las deficiencias encontradas para fortalecimiento delSCI

3.Presentacion de los resultados de evaluacion delSCI 4.Seguimiento delplan

FASE 1 –PLANIFICACION

1. DISEÑO E IMPLEMENTACION DEL MODELO DEL SISTEMA DE EVALUACION.

El modelo de evaluación propuesto en esta obra consiste en definir un conjunto de elementos para llevar a cabo la evaluación del control interno en cada una de las unidades organizativas de una institución.

Estos elementos son:

1. Utilización como parámetro de medición de los 5 componentes del COSO 2013

2. Utilización como parámetro de medición de los 17 principios
3. Cuestionarios de preguntas de evaluación basados en los 5 componentes y 17 principios, a la vez cada pregunta realizada al entrevistado tiene ser valorizado, del 4 al 0.
4. 4 significa excelente, 3, bueno, 2, regular, 1 malo, 0 caótico. Hay dos alternativas de calificación de las respuestas. Obviamente existen dos parámetros de comparación para ambas alternativas.
5. Formación de equipo gerencial, obviamente formado por todos los gerentes de cada área implicados en la estructura organizacional.
6. Formación del equipo implementador, que son los mismos gerentes de área, que pondrán en marcha la evaluación en su unidad organizativa.
7. Formación del equipo evaluador
8. Se debe brindar una inducción sobre control interno a la organización en general para concientizar sus objetivos y lograr involucrarlos dentro de la cultura de control.

1. ACTA DE COMPROMISO
ACTA DE COMPROMISO PARA
LA IMPLANTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
EMPRESA:
LUGAR Y FECHA:
Los abajo suscritos, a través de la presente se manifiestan y hacen explícito
su compromiso de asumir la responsabilidad del proceso de implantación
del Sistema de Control Interno de la empresa (indicar el nombre de la empresa).

Estamos convencidos de los objetivos del control interno y de este modelo gerencial como herramienta de protección de nuestra organización, su aplicación generara beneficios en: la eficiencia y eficacia administrativa, fidelidad en la información financiera cumplimiento de las leyes y normas aplicables y en la salvaguarda de los activos a la empresa contar con un sistema de control interno efectivo y positivo que apoye el cumplimiento de sus objetivos.

Los abajo suscritos con su rúbrica dan fe de su compromiso con el diseño, implementación, seguimiento y evaluación del Sistema de Control Interno de la empresa, por lo que se comprometen a participar en el proceso de implantación una vez obtenido la resolución del Directorio de la institución.

Adicionalmente, los suscritos se comprometen a concientizar sobre el fortalecimiento de la cultura de control interno, fomentando la participación del conjunto de la institución.

De la misma manera, se comprometen considerar las recomendaciones que se realicen y emprender oportunamente las acciones correctivas que permitirán el mejoramiento continuo del sistema de control interno.

Los abajo suscritos firman como formalización del compromiso adquirido.
GERENTE 1
…….. GERENTE 2 ……
GERENTE 3 GERENTE 4
…….. ……

FUNCIONES

a) Estudiar y revisar la evaluación delsistema de controlinterno; b) Aprobar elplan de acción propuesto por elEquipo Implementador delSCI para la ***COMITÉ GERENCIAL***

implementacion y fortalecimiento delSCI.
c) Aprobar elPrograma Anualde Evaluación presentado por elEquipo Evaluador delSCI d) Recomendar acciones de mejora para la eficiencia, eficacia y efectividad delSCI.

e) Propender por una adecuada implementación de procedimientos de controlinterno para todos los riesgos significativos.

Este es un Comité de Control Interno, que tiene la responsabilidad de planificar el plan anual de evaluación, además ningún proceso de implementación y evaluación se puede llevar a cabo sin la aprobación de este organismo, adicionalmente vela porque todos los avances en

políticas y procedimiento, en normas de evaluación se incorporen al modelo, siempre proyectándose hacia el mejoramiento continuo.

FUNCIONES

a) Apoyar el proceso de implementación y fortalecimiento continuo del SCI, bajo la orientacion del Equipo Evaluador.
b) Trabajar en coordinación con el personal designado por las otras áreas en aquellas actividades requeridas para la implementacion y fortalecimiento continuo del SCI:
EQUIPO *c) Revisar, analizar y consolidar la información para presentar propuestas para la implementacion y* ***IMPLEMENTADOR*** *fortalecimiento continuo del SCI AL Equipo Evaluador para su aplicación. d) Responder los cuestionarios en lo referente al ámbito de los procesos en los que participa proporcionando la evidencia requerida.*
e) Realizar seguimiento a las acciones de implementación y fortalecimiento continuo e informar los resultados al Equipo Evaluador del SCI, para emprender acciones.
f) Establecer los planes de acción para implementar oportunamente las recomendaciones del Equipo Evaluador del SCI.

Cada gerente de área debe asumir el compromiso o responsabilidad de implementar la evaluación en cada una de las unidades organizativas de cada gerencia. Se debe entregar los cuestionarios de preguntas para que sean calificadas. Hay que resaltar que la responsabilidad la asume el cargo o función más no la persona.

FUNCIONES

a) Asesorar a las áreas de la |en la implementación y fortalecimiento continuo delSCI.
b) Monitorear elproceso de capacitación y sensibilización delSCI
c) Orientar y coordinar con los Gerentes o responsables de cada área o proceso las actividades del equipo implementador delSCI
d) Recopilar las evidencias probatorias delcumplimiento de la gradualidad de la implementacion delSCI ***EQUIPO EVALUADOR***

e) Evaluar y monitorear la implementación delsistema de controlinterno;
f) Someter a consideración delComité de Gerentes, la aprobación y seguimiento de las actividades planeadas, sugiriendo correctivos.
g) Informar alComité de Gerentes los resultados de la evaluación delSCI en elperiodo de evaluacion acorde a la metodologia de la empresa.
h) Monitorear la implementación de los planes de acción que contribuya de manera efectiva al mejoramiento continuo delSCI.
i) Reportar alComité de Gerentes aquellas acciones que no se desarrollen a cabalidad durante el proceso de evaluacion.
j) Entre otros que disponga elComité de Gerentes.

La Gerencia General, es la encargada de nominar el equipo evaluador, que deberá estar integrado por personal ejecutivo de la institución.
El numero componente del equipo evaluador debe ser mínimo tres (3) máximo (5) deberá ser idóneos con capacidad académica y experiencia.

CAPACITACION SOBRE COSO 2013 DE TODOS LOS EQUIPOS

Es indispensable que el personal que utilice la metodología de evaluación:

 Este dotado de los conocimientos básicos sobre COSO 2013 que involucra temas del control interno, la administración de riesgos y las evaluaciones.
 Que obtenga la experticia para que transmita los principios esenciales del control interno, basado en el modelo COSO 2013.
 La capacitación se llevara a cabo basado en la metodología de evaluación, utilizando los cuestionarios y formatos definidos.

DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS Y ALCANCE

El objetivo es evaluar el SCI de la empresa basándose en la aplicación del COSO 2013 , que implica los 5 componentes y 17 principios, con la finalidad de determinar que los componentes y principios estén posicionados, identificar falencias y sugerir acciones correctivas que permitan fortalecer el SCI.

Obviamente el alcance involucra a la evaluación integral de la unidad organizativa.

DETERMINACION DE LOS PROCESOS

Implica que luego de la definición del alcance se deberá determinar los procesos en etapa crítica para llevar a cabo la evaluación del control interno. Identificados los procesos críticos en los que se realizará la evaluación, se deberán clasificar acorde a la importancia podría ser: Procesos estratégicos, procesos operativos.

DEFINICION DE NORMATIVA

Tener claro e Identificadas las normativas relacionadas con la

empresa. Al respecto, se deberán identificar las normas de carácter, legal, gubernamental, pertinentes a la profesión, las mismas que se utilizarán para apoyar los criterios de evaluación.

Es importante determinar el ámbito de responsabilidad de la empresa a fin de tener claridad sobre la aplicación de las normas que regulan su gestión y que se relacionan con sus planes, programas, procesos, actividades.

PLAN DE ACTIVIDADES
Previo a la aplicación de la metodología de evaluación del SCI, es indispensable definir las actividades a llevar a cabo a fin d que se pueda programar su ejecución.

Al respecto, a continuación se enlista las que habrán de considerarse, en el entendido que el Equipo Evaluador del SCI podrá incorporar todas aquellas que se requieran, en función de las características particulares y el entorno en que se aplique dicha metodología:

 Definir al Equipo Implementador del SCI responsable de las respuestas implicadas en el cuestionario;
 Adecuar los cuestionarios con nombre de la empresa, unidad organizativa, norma aplicable, alcance, etc.

 Capacitar al personal en la utilización y llenado de los cuestionarios.

 Brindar capacitación al personal que intervendrá en la evaluación y aplicara la metodología, calificación de las preguntas, definición de los parámetros y calificación de los resultados.

 Socializar la comunicación formal de la aplicación del cuestionario del sistema de control interno.

FASE 2 – EJECUCION
Esta etapa es estratégica porque pone en marcha el desarrollo de la evaluación del SCI, implica además preparar al personal de la empresa que va a contestar los cuestionarios, a través del Equipo

Implementador, es indispensable para tener éxito en el logro de los objetivos. Hay que determinar las actividades y cuando realizarlas, definir los participantes, determinar los tiempos de entrega de los cuestionarios.

El Equipo Evaluador del SCI debe estar enterado en detalle de la metodología para la evaluación del SCI. Debe atender las dudas del personal a contestar las preguntas del cuestionario.

La etapa de ejecución se divide en dos actividades:
Llenado del Cuestionario

El cuestionario está conformado por un número de preguntas diseñadas en base al modelo COSO 2013, que contiene específicamente 5 componentes y 17 principios, ya explicados anteriormente.

El objetivo del cuestionario es obtener respuestas acerca de los componentes de Ambiente de control, administración de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y seguimiento.

La obtención de respuesta y validación de información soporte, es la parte medular de la aplicación de la guía.

APLICACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS

El cuestionario es un formato diseñado a propósito y contiene un grupo de preguntas basadas en el modelo COSO 2013, (5 componentes y 17 principios) para llevar a cabo la evaluación del SCI.

El objetivo del cuestionario es recabar de los involucrados en las áreas organizativas, información acerca de cómo se está aplicando los 5 componentes y 17 principios relacionados con el ambiente de control, administración de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y seguimiento, otorgándole una puntuación que a la postre es comparada con los parámetros para evaluar la eficiencia.

En esta fase de aplicación de los cuestionarios intervienen el Equipo Implementador y el Equipo Evaluador, teniendo las funciones que se detallan a continuación:

El Equipo Implementador del SCI, conformado por los gerentes de las áreas de las unidades organizativas es responsables de las contestaciones del cuestionario, tiene la siguiente responsabilidad:

Entregar el cuestionario terminado al Equipo Evaluador del SCI.
 Organizar la entrega de los documentos de soportes de las respuestas del cuestionario, al Equipo Evaluador del SCI;
 Consultar en caso de duda relacionada con el cuestionario al Equipo Evaluador del SCI;
 Formalizar con su firma los resultados de la evaluación de las unidades relacionadas.

El Equipo Evaluador del SCI deberá llevar a cabo las actividades siguientes:

 Concientizar a los responsables de la aplicación de los cuestionarios de la importancia del SCI, resaltando la finalidad y objetivo del cuestionario, y del modelo que utilizado como base (COSO 2013).

 Capacitar a los responsables de la aplicación y llenado de los cuestionarios, así como para la entrega de las evidencias, para lo cual se apoyará en su respectivo manual y en los criterios de evaluación.

 En el proceso de aplicación del cuestionario, siempre debe ser personal de la empresa.
 Solucionar cualquier duda o consulta relacionada con la aplicación del cuestionario y sus evidencias de soporte.

 Recoger los cuestionarios luego del proceso de llenado verificando su buen llenado, para asegurar la correcta calificación así como las evidencias soporte.

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE CONTROL INTERNO : AMBIENTE DE CONTROL
UNIDAD ORGANIZATIVA :
No. PREGUNTA SI 2,50

1 Se difunde la Vision , Mision de la empresa ?
2 Se aplica elcodigo de etica de la empresa?
3 Se fomenta la integracion y la armonia delpersonal?

4 Se motiva la retencion delpersonalcompetente ?
5 Se tiene una estructura organizacionaly de funciones ?
6 Los perfiles de puestos son afines a las funciones ?

7
Elmanualde organización esta actualizado y afin a la estructura organizacional.?

8 Elmanualde organización de la unidad son difundidos ?

9
Se difunde y se motiva elfielcumplimiento de las normas de control interno.

10 ***TOTAL 0***
11 ***IDEAL***
12 ***% EFICIENCIA***

RESPUESTA SI PARCIAL NO

1,50 0,00
1,50
1,50
1,50

1,50

1,50
0
1,50

1,50
1,50
12,00 0 Descripcion de la documentacion de soporte y de las TOTAL acciones correctivas

Entregado la Vision , Mision pero adolece de cierta
1,50 objetividad.
1,50 No existe codigo de etica.
Las relaciones personales se manejan con clima
1,50 espontaneo, deberia ser como cultura.
Sise considera la retencion delpersonalcompetente, falta
1,50 posicionar como politica.
1,50 Sise cuenta con un organigrama pero hay que actualizar
0,00 Se improvisa, falta cultura de RRHH.

1,50 Falta actualizacion 1,50 De alguna manera si

1,50 Si, pero falta brindar consistencia
12,00

22,5
53% MENOS QUE REGULAR

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE CONTROL INTERNO : ADMINISTRACION DE RIESGOS UNIDAD ORGANIZATIVA :

No. PREGUNTA SI 2,50
1 Los planes y proyectos de la unidad administrativa son difundidos ? 0,00
2 Se fomenta la cultura de riesgo a traves de la capacitacion. ? 0,00
Se documenta la evaluacion de riesgos de los principales proyectos$_{2,503}$ *de la unidad ?*

Se considera la posibilidad de fraude en la evaluacion de los$_{0,004}$ *principales proyectos.?*
Los principales proyectos y procesos cuentas con la$_{0,005}$ *correspondiente matriz de riesgos.?*
Los principales proyectos y procesos cuentas con planes de$_{0,006}$ *contingencia?*
7 ***TOTAL 2,50*** *8* ***IDEAL***
RESPUESTA SI PARCIAL NO

1,50 0,00
1,50 0,00
1,50 0,00

0,00 0,00
1,50 0,00
0,00 0,00
0,00 0,00
4,50 0,00 Descripcion de la documentacion de soporte y de ***TOTAL***
las acciones correctivas
1,50 Con poca consistencia
1,50 Recien estan entrando en la cultura
2,50 Recien estan entrando en la cultura
1,50 Recien estan entrando en la cultura
0,00 No saben que significa

0,00 No saben que significa
7,00
15

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE CONTROL INTERNO : ACTIVIDADES DE CONTROL UNIDAD ORGANIZATIVA :
No. PREGUNTA

1 Elmanualde procedimientos afines a la unidad esta actualizado ? Se controla elfielcumplimiento y aplicación delmanualde
2 procedimientos.?
3 Los principales proyectos y procesos estan sistematizados.? Los sistemas de informacion cuentan con las debidas seguridades
4 en caso de desastre.?
Los planes de trabajo y los parametros de gestion son
5 oportunamente socializados?
Se documenta la actividad de controly seguimiento de los
6 parametros de gestion.?
Los recursos en general, financieros, materiales, tecnologicos,
7 estan debidamente protegidos. ?
Existen controles para evitar elacceso indebido a los sistemas de
8 informacion.?
Se evalua periodicamente la eficiencia de las actividades de
9 control.?

TOTAL
10
11 ***IDEAL***

RESPUESTA SI SI PARCIAL NO 2,50 1,50 0,00 *0,00 1,50 0,00*

0,00 1,50 0,00
0,00 0,00 0,00
0,00 1,50 0,00

Descripcion de la documentacion de soporte y de TOTAL las acciones correctivas

1,50 De manera parcial
1,50 De manera parcial
0,00 No
1,50 No

0,00 1,50 0,00 1,50 De manera parcial
0,00 1,50 0,00 1,50 De manera parcial
0,00 0,00 0,00 0,00 No
0,00 1,50 0,00 1,50 De manera parcial
0,00 1,50 0,00 1,50 De manera parcial
0,00 10,50 0,00 10,50 *22,5*

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE CONTROL INTERNO :

INFORMACION YCOMUNICACIÓN UNIDAD ORGANIZATIVA :

No. PREGUNTA SI 2,50 *Elsistema informatico vigente asegura la calidad, objetividad, y 0,001 oportunidad de la informacion. ?*

2 Se cumple con las normas de seguridad en la informacion.? 0,00 Elsistema informatico vigente asegura la calidad, objetividad, y 2,503 oportunidad de la informacion. ?
Se han establecidos procesos de comunicación para difundir 2,504 oportunamente los planes y metas.?
Se evalua periodicamente la eficiencia de los procesos de 0,005 comunicación. ?
Las lineas de comunicación sistematizados permiten atender 0,006 requerimientos externos.?

Se comunica oportunamente las deficiencias de controlinterno 0,00 7 para emprender de la misma manera las acciones correctivas.?
8 ***TOTAL 5,00***
9 ***IDEAL***
10 ***% EFICIENCIA***
RESPUESTA SI PARCIAL NO 1,50 0,00
Descripcion de la documentacion de soporte y de TOTAL las acciones correctivas

1,50 0,00 1,50 De manera parcial
1,50 0,00 1,50 De manera parcial
0,00 0,00 2,50 Siaseguran
0,00 0,00 2,50 Sise han difundido
1,50 0,00 1,50 De manera parcial
1,50 0,00 1,50 De manera parcial
0,00 0,00 0,00 De ninguna manera
6,00 0,00

11,00
17,5
62,9% Regular

ANALISIS Y VALORACION DE LAS RESPUESTAS

Este proceso es asumido por el Equipo Evaluador, quienes deben llevar a cabo las siguientes actividades:

 Recabar del Equipo Implementador los respectivos cuestionarios correctamente llenados con las respectivas evidencias documentales.
 Revisar que cada pregunta esté con la calificación de manera correcta para asegurar el cómputo final.

FASE 3 – PRESENTACION DE RESULTADOS

1. Determinación de resultados de evaluación del SCI

Con los puntajes obtenidos mediante la evaluación de cuestionarios se

computa o determina el nivel de eficiencia (Ver cuestionarios con ejemplos) y se compara con los parámetros establecidos (ver ejemplo en el punto anterior).

La ubicación de los puntajes dentro del cuadro de parámetros, implica un análisis para emprender de inmediato las acciones correctivas. La clave la revisión son las evidencias documentales de cada respuesta, el manejo consistente del proceso de evaluación garantizara un control interno eficiente.

CUADRO RESUMEN DE LOS PUNTAJES DE LOS COMPONENTES DE LOS CUESTIONARIOS ***No. COMPONENTES SI PARCIAL***

1 AMBIENTE DE CONTROL 0,00 9,00
2 ADMINISTRACION DE RIESGOS 2,50 4,50
3 ACTIVIDADES DE CONTROL 0,00 10,50
4 INFORMACION Y COMUNICACION 5,00 6,00
TOTAL
NO *0,00 0,00 0,00 0,00*

TOTAL 12,00
7,00
10,50
11,00

No.
PREGUNTAS 9

6
9
7
31
Mayor ***PARAMETRO EFICIENCIA*** ***Puntaje***
2,50 *22,50 53%* ***2,50*** *15,00 47%* ***2,50*** *22,50 47%* ***2,50*** *17,50 63%*

CALIFICACION DEL SCI *Malo*
Menos que regular Menos que regular Regular
Urge medidas

100,0% 85 -90 % 75% - 84% 65% - 74%

55% - 64% PARAMETROS PARA EVALUAR LOS 44% - 54% ***PUNTAJES OBTENIDAS A TRAVES DE LAS*** ***34% - 44% RESPUESTAS 24% - 34%***

14% - 24%
10% - 14%
9% - 13%
8% - 12 ETC Excelente
muy bueno bueno
satisfactorio regular
menos de regular malo
Ante los resultados urge medidas correctivas, y el manejo periodico y consistente de la metodologia de evaluacion como unico camino para lograr el fortalecimiento continuo del sistema de control interno. SCI

Deficiente

2. Plan de acciones correctivas para fortalecer el SCI

Los cuestionarios a más de las preguntas y respuestas valorizadas contienen observaciones valiosas que van a permitir direccionar el emprendimiento de las acciones correctivas en las diferentes áreas organizativas de la empresa. Siempre aplicando los 5 componentes de control y 17 principios.

Es importante que oportunamente se elabore un plan de acciones correctivas a fin de viabilizar las acciones de la gestión, posteriormente actuar de manera consistente en la aplicación de la metodología de evaluación.

Asimismo, El Equipo Implementador del SCI deberá detallar los planes de remediación que deba seguir para el mejoramiento del SCI en la empresa. Para tal efecto, en el anexo 3 se establece un formato para la determinación del plan de remediación, en el que se incluyen las actividades mínimas que deben realizarse (Descripción del plan de remediación, responsable de implementar el plan de remediación, fecha de inicio, fecha de fin, presupuesto estimado y entregable).

3. Presentación de los resultados de evaluación del SCI

El informe de labores del proceso de evaluación del SIC, debe ser presentado al Directorio de la empresa para su aprobación y se deberá realizar los ajustes correspondientes se fuese necesario.

El informe deberá contener información relevante tales como:

 Descripción de la metodología aplicada a la evaluación del control interno.
 Descripción de los 5 componentes y 17 principios aplicados
 Los principios y cuantas preguntas nacieron de cada uno de ellos, evidenciando que cubren el total de los mismos.
 Los cuestionarios y el sistema de valorización de cada pregunta
 El computo de los puntajes
 La ubicación de los puntajes en relación con los parámetros de eficiencia
 La lista de observaciones de acciones correctivas y direccionamiento de un plan para llevar a cabo las correcciones.
 Conclusiones y recomendaciones para asegurar el éxito del modelo aplicado.

7.4.3. NUEVO EJEMPLO DE APLICACIÓN METODOLOGIA DE EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO USANDO LOS CUESTIONARIOS Y PARAMETROS

El ejemplo de aplicación de la metodología es una adaptación de las investigaciones realizadas.

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE CONTROL INTERNO :
AMBIENTE DE CONTROL UNIDAD ORGANIZATIVA :
No. PREGUNTA ***Excelente Bueno 4,00 3,00***

1 Se difunde la Vision , Mision de la empresa ?4,00
2 Se aplica el codigo de etica de la empresa? 4,00
3 Se fomenta la integracion y la armonia del personal ? 3,00

4 Se motiva la retencion del personal competente ?3,00 5 Se tiene una estructura organizacional y de funciones ?3,00

RESPUESTA

Regular Malo Caotico
2,001 0
6 Los perfiles de puestos son afines a las funciones ?

El manual de organización esta actualizado y afin a la$_{7}$ *estructura organizacional.?*
8 El manual de organización de la unidad son difundidos ?
Se difunde y se motiva el fiel cumplimiento de las$_{9}$ *normas de control interno*

10 ***TOTAL 8,00 9,00***
11 ***IDEAL***
12 ***% EFICIENCIA***

1,00
2,00 1,00
Descripcion de la documentacion de soporte y de $_{TOTAL}$ ***las acciones correctivas***
4,00 *Estan definidas con objetividad*
4,00 *Existe un Codigo de Etica, bien aplicado*
3,00 *Exite buen clima de trabajo falta afinarlo un poco.* ***3,00***
Si existe predisposicion de retener al personal competente
3,00
Se tiene una buena estructura organizacional, falta un toque de actualizacion.
1,00
No se cumple con respetar los perfiles, se debe a la influencia, de las recomendaciones personales. ***2,00***

Existe un manual, pero se necesita que haya seguimiento a la dinamia de las actividades. ***1,00*** *Falta cultura de socializar y de actualizar.*

1,00 ***2,00 3,00***
1,00 *Falta cultura de socializar y de actualizar.*

22,00
36
61% REGULAR

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE CONTROL INTERNO : ADMINISTRACION DE RIESGOS UNIDAD ORGANIZATIVA :
No. PREGUNTA *Excelente Bueno* ***4,00 3,00*** *Los planes y proyectos de la unidad administrativa son* *4,001 difundidos ?*

Se fomenta la cultura de riesgo a traves de la
2 capacitacion. ?
Se documenta la evaluacion de riesgos de los principales
3 proyectos de la unidad ?
Se considera la posibilidad de fraude en la evaluacion de
4 los principales proyectos.?
Los principales proyectos y procesos cuenta con la
5 correspondiente matriz de riesgos.?
Los principales proyectos y procesos cuentas con planes
6 de contingencia?
7 ***TOTAL 4,00 0,00*** *8* ***IDEAL***
9 ***% EFICIENCIA***

RESPUESTA

Regular ***Malo*** *Caotico* ***2,00*** *1 0* ***Descripcion de la documentacion de soporte y de*** *TOTAL* ***las acciones correctivas***
4,00 *Son difundidos al inicio del periodo anual*
2,00 ***2,00*** *A medias, según declaraciones de su Gerente.*
2,00 ***2,00*** *A medias, según declaraciones de su Gerente.*
1,00 ***1,00*** *No existe un clima de planificacion de alertas.*
0,00 ***0,00*** *No tienen idea de lo eso significa*
0,00 ***0,00*** *No tienen idea de lo eso significa* ***4,00 1,00 0,00 9,00***
24
38% MALO
CUESTIONARIO DE EVALUACION DE CONTROL INTERNO : ACTIVIDADES DE CONTROL UNIDAD ORGANIZATIVA :
No. PREGUNTA *Excelente Bueno* ***4,00 3,00*** *Elmanualde procedimientos afines a la unidad esta*

1 actualizado ?
Se controla elfielcumplimiento y aplicación delmanual
2 de procedimientos.?
Los principales proyectos y procesos estan3,003 sistematizados.?

Los sistemas de informacion cuentan con las debidas

4 seguridades en caso de desastre.?
Los planes de trabajo y los parametros de gestion son
5 oportunamente socializados?
Se documenta la actividad de controly seguimiento de
6 los parametros de gestion.?
Los recursos en general, financieros, materiales,
7 tecnologicos, estan debidamente protegidos. ?

Existen controles para evitar elacceso indebido a los
8 sistemas de informacion.?
Se evalua periodicamente la eficiencia de las actividades
9 de control.?
10 ***TOTAL 0,00 3,00*** *11* ***IDEAL***
12 ***% EFICIENCIA***

RESPUESTA

Regular Malo Caotico 2,00 1 0 *2,00*
2,00
Descripcion de la documentacion de soporte y de ***TOTAL*** ***las acciones correctivas***
2,00
Existe un manualde procedimientos pero desactualizado.
*Parcialmente****2,00***
2,00
3,00
Siconstan en elsistema, pero elseguimiento es mas intuitivo.
*Los tecnicos sihan tomado ciertas precauciones.****2,00***
2,00
1,00
1,00
2,00
No existe una cultura de analisis y evaluacion de la gestion.
1,00
No existe una cultura de analisis y evaluacion de la gestion.
1,00 *No existe cultura de controlinterno.*
1,00 ***1,00*** *Los informatico son mas intuitivos que metodicos*
1,00
8,00 1,00 0,00 1,00
No existe una cultura de analisis y evaluacion de la gestion.

12,00
36
33% MENOS DE REGULAR CUESTIONARIO DE EVALUACION DE CONTROL INTERNO : INFORMACION Y COMUNICACIÓN UNIDAD ORGANIZATIVA :

No. PREGUNTA ***Excelente Bueno*** ***4,00 3,00*** *El sistema informatico vigente asegura la calidad,* *3,001 objetividad, y oportunidad de la informacion. ?*

se cumple con las normas de seguridad en la *3,002 informacion.?*

El sistema informatico vigente tiene un programa de
3 mantenimiento?
Se han establecidos procesos de comunicación para
4 difundir oportunamente los planes y metas.?
Se evalua periodicamente la eficiencia de los procesos
5 de comunicación. ?
Las lineas de comunicación sistematizados permiten
6 atender requerimientos externos.?
Se comunica oportunamente las deficiencias de control
interno para emprender de la misma manera las
7 acciones correctivas.?
8 ***TOTAL 0,00 6,00*** *9* ***IDEAL***
10 ***% EFICIENCIA***

RESPUESTA

Regular Malo Caotico 2,00 1 0 Descripcion de la documentacion de soporte y de TOTAL las acciones correctivas
2,00

1,00 3,00 En gran parte si, asegura la calidad de informacion. En gran parte si, se cumple con las normas de *3,00 seguridad..*

2,00
Si existe un programa de manteniemiento pero adolece de consistencia.

1,00 De una manera muy discrecional.
2,00 2,00 Puede decirse de manera muy poco consistente
1,00 1,00 De manera muy poco profesional.
2,00 2,00 No, existe poca cultura por el control interno.
6,00 2,00 14,00
28
50,0% MENOS DE REGULAR No. COMPONENTES

1 AMBIENTEDECONTROL
2 ADMINISTRACION DERIESGOS
3 ACTIVIDADES DECONTROL
4 INFORMACION YCOMUNICACION ***TOTAL***

CUADRO RESUMEN DE LOS PUNTAJES DE LOS COMPONENTES DE LOS CUESTIONARIOS ***4 3 2 1 0 EXCELENTE BUENO REGULAR MALO CAOTICO***

8,00 9,00 2,00 3,00 0,00
4,00 0,00 4,00 1,00 0,00

0,00 3,00 8,00 1,00 0,00
0,00 6,00 6,00 2,00 0,00

TOTAL No.
PREGUNTAS Mayor PARAMETRO EFICIENCIA Puntaje

CALIFICACION DELSCI

22,00
9,00
12,00
14,00
9 6 9 7 31

4,00 *36,00* ***61%***
4,00 *24,00* ***38%***
4,00 *36,00* ***33%***
4,00 *28,00* ***50%***

REGULAR MALO
MALO
MALO

Urge medidas
100,0% Excelente
85-90% muy bueno 75% - 84% bueno 65% - 74% satisfactorio 55% - 64% regular
PARAMETROS PARA EVALUAR LOS PUNTAJES 44% - 54% menos de regular
OBTENIDAS A TRAVES DE LAS RESPUESTAS 34% - 44% malo 24% - 34%
14% - 24%
10% - 14% Deficiente 9% - 13%
8% - 12ETC
Ante los resultados urge medidas correctivas, y el manejo periodico y consistente de la metodologia de evaluacion como unico camino para lograr el fortalecimiento continuo del sistema de control interno. SCI

Los Cuadros que se muestran a continuación permiten tomar evidencia de que las preguntas planteadas en los cuestionarios cumplen con la aplicación de los 17 principios, a fin de garantizar la cobertura total de los enunciados básicos de evaluación del control interno.

Se evidencia tanto el componente como las preguntas planteadas, y a lado derecho en la última columna del cuadro el número del principio, de los 17 considerados como obligatorio.

CUESTIONARIO DEEVALUACION DECONTROL INTERNO : AMBIENTEDECONTROL
UNIDAD ORGANIZATIVA :

No. PREGUNTA

1 Se difunde la Vision , Mision de la empresa ?
2 Se aplica el codigo de etica de la empresa?
3 Se fomenta la integracion y la armonia del personal ?
4 Se motiva la retencion del personal competente ?
5 Se tiene una estructura organizacional y de funciones ?
6 Los perfiles de puestos son afines a las funciones ?

7
El manual de organización esta actualizado y afin a la estructura organizacional.?

8 El manual de organización de la unidad son difundidos ?
9

Se difunde y se motiva el fiel cumplimiento de las normas de control interno

Verificacion aplicación principios

P 5
P 1
P 1
P 4
P 2 - 3 P 3

P 3 P 3
P 5
CUESTIONARIO DEEVALUACION DECONTROL INTERNO : ADMINISTRACION DERIESGOS

UNIDAD ORGANIZATIVA :
No. PREGUNTA
1 Los planes y proyectos de la unidad administrativa son difundidos ?

2 Se fomenta la cultura de riesgo a traves de la capacitacion. ? Se documenta la evaluacion de riesgos de los principales proyectos de

3 la unidad ?
Se considera la posibilidad de fraude en la evaluacion de los
4 principales proyectos.?

Los principales proyectos y procesos cuenta con la correspondiente
5 matriz de riesgos.?
Los principales proyectos y procesos cuentas con planes de 6
contingencia?

Verificacion aplicación principios

P 6
P 7
P 8
P 8
P 7
P 9 CUESTIONARIO DEEVALUACION DECONTROL INTERNO : ACTIVIDADES DECONTROL
UNIDAD ORGANIZATIVA :
No. PREGUNTA

1 El manual de procedimientos afines a la unidad esta actualizado ?
2 Se controla el fiel cumplimiento y aplicación del manual de
3 Los principales proyectos y procesos estan sistematizados.? Los sistemas de informacion cuentan con las debidas seguridades en

4
caso de desastre.?

Los planes de trabajo y los parametros de gestion son oportunamente 5 socializados?
Se documenta la actividad de control y seguimiento de los parametros 6 de gestion.?
Los recursos en general, financieros, materiales, tecnologicos, estan 7 debidamente protegidos. ?
Existen controles para evitar el acceso indebido a los sistemas de 8 informacion.?
9 Se evalua periodicamente la eficiencia de las actividades de control.? 10 Usa la unidad informacion relevante ?

Verificacion aplicación principios

P 12
P 12
P 11

P 11
P 10
P 10
P 10
P 11

P 10 P 13
CUESTIONARIO DEEVALUACION DECONTROL INTERNO : INFORMACION Y COMUNICACIÓN
UNIDAD ORGANIZATIVA :
No. PREGUNTA
1 El sistema informatico vigente asegura la calidad, objetividad, y 2 Se cumple con las normas de seguridad en la informacion.? 3 El sistema informatico vigente tiene un programa de mantenimiento?

Se han establecidos procesos de comunicación para difundir 4 oportunamente los planes y metas.?
Se evalua periodicamente la eficiencia de los procesos de 5 comunicación. ?
Las lineas de comunicación sistematizados permiten atender 6 requerimientos externos.?
Se comunica oportunamente las deficiencias de control interno para 7 emprender de la misma manera las acciones correctivas.?

Verificacion aplicación principios P 14 - 15 P 14 - 15

P 14 - 15
P 14
P 14 - 15
P 15
P 14

CAPITULO 8
EL FRAUDE EN LA EMPRESA

COSO: (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).
“El fraude es cualquier acto u omisión intencional diseñado para engañar a los demás, resultando en una pérdida para la víctima y/o una ganancia para el perpetrador.”

CAPITULO 8 – EL FRAUDE EN LA EMPRESA
8.1. Conceptos – Definición

Concepto:
El fraude está asociado a la estafa, que es un delito contra la propiedad. Es un engaño con miras a obtener un bien patrimonial, hacen creer a la persona, empresa o victima que paga que obtendrá algo que en realidad no existe. **El Fraude según:**
AICPA: (American Institute of Certified Public Accountants.)
“Acciones que buscan presentar ante los inversionistas, analistas y/o

mercado una situación no realista de la empresa, con la finalidad de satisfacer expectativas de alguien o de grupos de interés”
COSO: (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).
“El fraude es cualquier acto u omisión intencional diseñado para engañar a los demás, resultando en una pérdida para la víctima y/o una ganancia para el perpetrador.”
ACFE: (Association of Certified Fraud Examiners)
“Es cualquier actividad o acción con el propósito de enriquecimiento personal a través del uso inapropiado de recursos o activos de una empresa por parte de una persona.”
ISO 31000: (International Standard Organization)

“Fraude es cualquier acto u omisión intencional diseñado para engañar a los demás lo que resulta una perdida para la víctima y una ganancia para el autor”
IIA: (The Institute of Internal Auditors)
“Fraude es cualquier acto ilegal caracterizado por el engaño, ocultamiento o violación a la confianza”

Definición:
Acción contraria a la verdad y a la rectitud, que perjudica a la persona contra quien se comete.

8.1.1.Raíz etimológica de la palabra Fraude

La palabra “fraude” viene del latín FRAUS – FRAUDIS, (Engaño, daño derivado de un engaño en la lengua jurídica) (Real academia de la lengua)

8.1.2. Elementos del fraude

“El primero y peor de todos los fraudes, es engañarse a sí mismo.” Philip James Bailey.
“Se puede engañar a todo el pueblo, parte del tiempo, y a algunas personas todo el tiempo, pero no se puede engañar a todas las personas todo el tiempo.” Abraham Lincoln.
“ Las tres cuartas partes de los delitos que son juzgados por los

tribunales cada año tiene su origen, o directa o indirectamente, en la desorganización actual de la sociedad, en lo que se refiere a la producción y distribución de la riqueza, y no en la perversidad de la naturaleza humana" Piotr Kropotkin
"Cuando la culpa es de todos, la culpa no es de nadie"
"La economía sucia, el narcotráfico, la estafa, el fraude y la corrupción son plagas contemporáneas cobijadas por ese antivalor, ese que sostiene que somos más felices si nos enriquecemos como sea. "
Digno Ex – Presidente de Uruguay – José Mujica

Existen tres elementos comunes en todo fraude, es lo que se denomina en criminología el triángulo de fraude:
En criminología se denomina el triángulo del fraude a los siguientes tres elementos:

 Motivación
 Oportunidad y Racionalización

Los criminólogos, apoyados en la psicología han investigado de manera exhaustiva para determinar las razones por las que las personas cometen fraude:

MOTIVACIÓN

Las razones en común que lleva a una persona a involucrase en un delito, son de distintas índoles, no existe un fraude sin un motivo para que sea llevado a cabo. Una persona proclive al fraude puede estar inmersa en situaciones apremiantes que lo llevan al cometimiento del delito. Por ejemplo:

 Falta de recursos que pueden ser materiales o financieros, que resuelvan su problemática general.
 Presión por deudas, líos de faldas, compra de bienes suntuarios, etc
 Urgencias financieras por cuestiones personales, como enfermedad

grave o catastrófica, bodas, disolución de matrimonio, pensiones alimenticias, pago de estudios, necesidades de un segundo hogar.
 Presión de personas con poder de convencimiento ante la pasividad de quien comete el delito o fraude.
 Presión de la administración de empresas, para maquillar estados financieros, con fines de mostrar, fraudulentamente una situación financiera mejorada.

Las situaciones descritas pueden constituir motivaciones o incentivos suficientes que induzcan a las personas a cometer un fraude de cualquier índole.

Las principales motivaciones en la mayoría de los fraudes se derivan de cuatro elementos claves, que se exponen a continuación:

1. La necesidad
2. El deseo
3. La codicia
4. El compromiso

La necesidad
Dentro del estudio de la psicología varios estudiosos de la materia han ubicado a las necesidades en orden de jerarquía.
Dentro de la psicología social se destaca Abraham Maslow, con sus estudios sobre la jerarquía de las necesidades y las clasifica de la siguiente manera:
Necesidades fisiológicas:
Relacionado con la necesidad de alimentos, bebidas para la sed, vestuario y la vivienda.
Necesidades de seguridad:
Relacionado con los conceptos de protección y cuidado**.**
Necesidades de pertenencia:
Relacionado con el grupo donde el afecto, la amistad y el amor.
Necesidades de autoestima:
Relacionadas al prestigio, la autosuficiencia y la necesidad de protagonismo.

Necesidades de auto – realización:

Relacionado con el logro efectivo de las aspiraciones o los objetivos vitales de una persona por sí misma, y satisfacción y orgullo que siente por ello.

PIRAMIDEDEMASLOW - JERARQUIA DELAS NECESIDADES
5. AUTOREALIZACION
EDUCACION - VALORES CREATIVIDAD - RESOLUCION DE PROBLEMAS

4. AUTOESTIMA
CONFIANZA - RESPETO - ÉXITO - PERFUMES - AUTOS ***3. AFILIACION - PERTENENCIA***
AMISTAD-AFECTO-INTIMIDAD SEXUAL-CLUB-BARRIO ***2. SEGURIDAD***
2.SEGURIDAD FISICA- EMPLEO-SEGURO MEDICO - JUBILACION - DE RECURSOS-MORAL-FAMILIAR-VIVIENDA. ***1. FISIOLOGICAS***
RESPIRACION-ALIMENTACION-DORMIR -VESTUARIO-SALUD-SEXO.

El deseo:

"Interés o apetencia que una persona tiene por conseguir la posesión o la realización de algo."

El deseo o apego a lo material, expresión budista, es una de las causas relevantes para el cometimiento del fraude.
Según el budismo, los seres son ignorantes de su propia naturaleza, y no están del todo consientes que todo lo mundano es efímero, y por ende solo nos puede brindar una felicidad así mismo efímera.

Aun así el ser humano es terco y centra en lo mundano la finalidad y la base de su existencia, en lo mundano busca el bienestar, la estabilidad, la seguridad, etc.

El "deseo" que se presenta como "Codicia", es un comportamiento que manifiesta claramente el apego a las cosas materiales.
Una de las características que definen la Codicia es la insatisfacción permanente.

La codicia:

Deseo vehemente u obsesivo de poseer muchas cosas, especialmente riquezas o bienes.

Si además consideramos que de la población mundial el 2% posee el total de la riqueza y que el 98% de la población es de la clase media, donde la necesidad impera de todas maneras, adicionalmente un

mundo tentador que encandila la vista, la mente y el espíritu a través de la tecnología informática y el marketing agresivo, son causas que llevan al ser humano a la tentación y al fraude.
Richard J. Davidson Doctor en Psicología y Psiquiatría de la Universidad de Wisconsin Madison -EE.UU expresa:

"El deseo provoca cambios moleculares en el sistema dopamínico que alteran profundamente su funcionamiento."

"La dopamina es una sustancia que se encuentra en el cerebro y se encuentra exacerbada en todas las formas de deseo, observándose en su mayor anormalidad en las adicciones de todo tipo. (Lúdicas, sexuales, abusos de sustancias, objetofilia, (apego a las cosas) etc.)"

El hombre basa o prioriza su seguridad en sus posesiones materiales, y no se plantea afirmarla en base a sus principios y valores.
El compromiso:
Compromiso es una obligación previamente contraída, palabra dada, que es necesario cumplir irrestrictamente.
Es además una situación difícil, incomoda, o delicada. Por ejemplo:
"Me comprometí ser el padrino de festejos de mi pueblo"

Compromiso es una palabra de origen latín **"*compromissum*",** este verbo se ha formado con la preposición ***"cum"*** que significa *"con"* y el adjetivo ***"promissus"*.**

La palabra compromiso es usada diferentes ocasiones, en lo jurídico, en lo social, en las relaciones con el sexo opuesto, de amistad, y en muchas ocasiones de la actividad vital.

El término compromiso puede ser usado como sinónimo de:
obligación, contrato, deber, convenio, por ende, compromiso es un tipo de acuerdo que puede considerarse como un contrato no escrito en el cual las partes asumen ciertas obligaciones o, adquieren responsabilidades, en este sentido el ser humano todos los días contrae responsabilidades desde la más simples hasta la más

complejas y, el compromiso u obligación de cumplirlas como consecuencia de su asentimiento.

En síntesis, el hecho de cumplir un compromiso crea la presión de hacerlo ***"a cualquier precio"*** se crea la antesala del fraude.

LA OPORTUNIDAD:
"En el arca abierta hasta el honrado peca" reza un popular dicho, las circunstancias de manera espontánea crea la oportunidad y propician el terreno para el cometimiento del fraude. La falta de control de las empresas y personas naturales desorganizadas que no les dan importancia a la organización por desidia o por eximirse de gastar en procedimientos y actualización de procesos, crea y propician el ámbito y la oportunidad para la perpetración del fraude.

"Mira un hombre hasta el infinito y te encontraras con un monstruo" Friedrich Nietzsche – Alemán

Frase de uno de los más grandes filósofos de la historia, lo dice todo, el hombre en si es un ángel y demonio a la vez, es capaz de todo, crea las reglas, el mismo se encarga de romperlas, se arrepiente y vuelve acometer, en el negativismo. Suena paradójico pero el hombre se cuida de sí mismo, no se tiene confianza. **"Hecha la ley hecha la trampa".**

"El hambre es más poderoso que el amor" Frase extraída de la "Divina comedia "de Dante Alighieri, enuncia la debilidad del hombre, claro mensaje de una de las causas de propensión al fraude. Adicionalmente, la ingenuidad, el exceso de confianza, son factores que inducen subliminalmente al delito o fraude.

LA RACIONALIZACIÓN:
No es otra cosa que el justificativo que la persona que ha cometido fraude se da sí mismo o a su conciencia, para descargar el sentimiento de culpa.

Por ejemplo una de las formas de racionalización más comunes es la frustración que siente un empleado insatisfecho con la remuneración que percibe en su empresa en relación al cargo que desempeña lo que lo lleva ***"hacerse justicia por sus propias manos",*** **llevándolo a apoderarse de dinero y bienes de la organización.** Otra justificación es cuando se estafa a una persona adinerada, puesto que no le hará mella en sus recursos ***"solo se le toca un cabello de su cabellera"*** por ponerlo en términos populares.

Es simplemente la explicación que el individuo que ha cometido **fraude le da a su propia conciencia** para **justificar la acción y de esta manera, evitar sentimientos de culp**a. Una de las formas de racionalización más frecuentes existe cuando un funcionario siente que la remuneración que recibe por sus servicios no refleja el esfuerzo y la contribución hecha a la compañía. En ese momento nace la idea del fraude, buscando hacerse "justicia" por sus propias manos, y procede de las maneras más distintas en perjuicio de la empresa.

8.1.3. Categorías del Fraude

Existen seis categorías principales de fraude y corrupción, acerca de las cuales trata éste documento.

1. **HURTO O ROBO DE RECURSOS INTELECTUALES O MATERIALES**

Dentro léxico jurídico, "Hurto" es la apropiación ilegal de algo sin usar la violencia, si se utiliza la fuerza o violencia, o intimidación, entonces se denomina, "robo ".

Por ejemplo, seria **robo**, si el criminal para robar forzara la puerta de un vehículo, y **hurto** si el criminal encontrara la puerta abierta, y comete el delito de apoderarse de bienes materiales o intelectuales.

En el **derecho penal**, un demandado al que se le declara culpable, generalmente puede ser sentenciado con importantes multas económicas, una sentencia de prisión temporal o, en algunos estados, una sentencia de prisión permanente e incluso la ejecución de la persona.

En el **derecho civil**, sin embargo, un demandado aunque sea

declarado culpable, no es sentenciado a prisión. En la mayoría de los casos la disputa entre ambas partes se solventa con una negociación económica o una sanción impuesta por el juez si no hay acuerdo mutuo.
 Hurto simple, hurto de uso y falsificación de documentos. Hurto o desviación de información relevante.
 Malversación y destinación diferente de recursos. (Delito cometido por

la persona encargada de la administración de fondos o recursos públicos y disponer de ellos indebidamente.)Afecta al correcto funcionamiento de la administración pública.

 Definición de **peculado**. El término **peculado** se emplea en el ámbito del derecho para nombrar al delito que se concreta cuando una persona se queda con el dinero público que debía administrar. Afecta al patrimonio del estado. El **peculado**, por lo tanto, forma parte de lo que se conoce comúnmente como corrupción.

 Abuso de tiempo laboral remunerado.

2. CORRUPCIÓN:

Se define así al pago o recibo de beneficios no autorizados, hechos por alguien a un empleado por hacer o abstenerse de hacer algo en relación con su trabajo.

Ejemplos:

 Cuando un empleado recibe un beneficio con la finalidad de beneficiar al que paga a través de intervenir en las decisiones administrativas.
 Cualquier pago hecho a un empleado de parte de un proveedor a cambio de un tratamiento favorable a este último.
 Cuando un empleado recibe valores o bienes de un proveedor a cambio de tratamiento preferencial. Caso Odebrecht

3. CONFLICTO DE INTERÉSES:

Cuando los empleados tienen organizaciones privadas que negocian con la misma empresa en que laboran hecho que se desconocía, “no se puede ser juez y parte”

Ejemplos:

 Aceptar consultorías o trabajos de medio tiempo, sin autorización expresa.
 Cuando los empleados aceptan trabajos a tiempo parcial, autorización de la empresa en que laboran.
 Cuando el empleado utiliza información importante de la empresa para beneficio personal.

4. FALSOS REPORTES:
 Con el fin de distorsionar el mal desempeño o gestión de una persona natural o jurídica o de terceros.

 Cuando se emite documentos o informes falsos o maquillados para engañar a inversionistas, organismos de control o entidades del sistema financiero o terceros en general.

 Cuando se maquillad o distorsiona la veracidad de los estados financieros.

5. INCUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES CON ORGANISMOS DE CONTROL

 Cuando se emite reportes falsos a fin de cumplir con regulaciones de tipo ambiental, laboral o legal.
 Cuando se emite de manera deliberada falsos reportes relacionado con responsabilidad impositiva.
 Cuando deliberadamente se falsea la contabilidad distorsionando la aplicación de las normas contables.

6. FRAUDE TECNOLÓGICO:

 Cuando se accede de manera no autorizada a sistemas de cómputo, o se piratea en el lenguaje popular.

 Cuando se piratea licencias de software.
 Cuando se implanta deliberadamente virus en los sistemas informáticos
 Cuando se usa de manera indebida en la red, distorsionando la verdad u ofendiendo.
 Cualquier otro tipo de fraude a través de los ordenadores. El fraude y la corrupción pueden involucrar actos deshonestos de clientes, proveedores, representantes, competidores, empleados, ex empleados y directivos.

8.2. El fraude y su clasificación

La mejor manera de hablar de fraude y su clasificación es haciendo referencia de ACFE, (Asociation Certified Fraud Examiners) **"Asociación de examinadores de fraude certificado"**, principal organismo mundial, que agrupa a un sinnúmero de profesionales a fines al tema. Tiene la finalidad de contribuir con la comunidad internacional, con la difusión de conocimientos, la actualización permanente, a la prevención, determinación de fraudes y corrupción. Opera en 150 países y agrupa 75.000 miembros. Otorga a sus afiliados una certificación internacional.

CLASIFICACION DEL FRAUDE SEGÚN ACFE

CORRUPCION
APROPIACION DEBIENES
CUENTAS FRAUDULENTAS
ESQUEMA DECOMPRAS
CONFLICTO DE INTERESES ESQUEMA DEVENTAS
OTROS
GRATIFICACION

CORRUPCION

COMISIONES
SOBORNO ARREGLO DEOFERTAS
OTROS
EXTORSION ECONOMICA ***DINERO EN MANO***
RATERISMO DE UN DEPOSITO
DINERO EN EFECTIVO OTROS
APROPIACION DE DATOS
NO REGISTRADAS APROPIACION DEBIENES VENTAS
MINIMIZADAS
SOLAPAMIENTO

DEUDORES
NO CONCILIADAS
REEMBOLSOS Y OTROS
APRO PIACIO N DE BIENES Y TRANSFERENCIA
VENTAS Y ENVIOS FALSOS
RATERISMO
COMPRAS Y RECEPCIONES
NO EFECTIVO OTROS

MAL USO POR FACTURACION ***Empresas fantasmas - Compras personales***

POR NOMINA ***Empleados fantasmas pipones***

- Comisiones.
DINERO EN EFECTIVO
GASTOS FRAUDULENTOS

POR REEMBOLSO DE GASTOS ***Gastos ficticios - Inflar gastos***

- Flasear tipo de gastos.
FALSIFICACION DE CHEQUES
Rubrica falsa - Falso endoso - Alteracion de cifras.

REGISTRO DEGASTOS ***Falsa factura - Falsos reembolsos***

Bienes - Ingresos Sobrevalorados

Diferencias en el tiempo FINANCIERAS
Ingresos ficticios
Bienes - Ingresos inflados Conciliacion de gastos
CUENTAS
FRAUDULENTAS Revelaciones inapropiadas
Valoracion de bienes inapropiadas
Credenciales de empleo
NO FINANCIERAS Documentos internos
Documentos externos

8.2.1.Clasificación del fraude ocupacional

Fraude ocupacional, se denomina así al acto de aprovecharse de la jerarquía de un cargo para beneficio personal, utilizando indebidamente la infraestructura de la empresa donde labora. Ejemplo.

- Hurto de cheques en blancos
- Apropiación de cheques girados a nombre de la empresa y depositados en la cuenta del empleado deshonesto.

CLASIFICACION DEL FRAUDE OCUPACIONAL

APROPIACION DE ACTIVOS
ROBO O USO INDEBIDO DELOS ACTIVOS DELA ORGANIZACIÓN.

CORRUPCION INFLUENCIA DESLEAL Y VENTAJOSA CON EL OBJETIVO DE OBTENER BENEFICIOS PERSONALESO PARA OTROSEN PERJUICIO DEL EMPLEADOR.

8.2.2.Análisis del fraude

Por lo general los auditores externos, llevan a cabo anualmente una auditoria recurrente tendente a examinar los estados financieros y emitir una opinión respecto a que si los mismos están encuadrados dentro de las NIIFS o si la situación financiera expresada refleja razonablemente la situación financiera del periodo determinado.
Evalúan no intensivamente pero evalúan la eficiencia del sistema de control interno para definir el alcance del trabajo de auditoria, la evaluación detectara fortaleza o debilidades, lo que influirá en el alcance del trabajo y en la emisión del informe final.
El responsable de la eficiencia del sistema de control interno es el Gerente General, ante la Junta de Accionistas o Directorio. El auditor interno ante el Gerente General.
La premisa anterior es válida para dejar sentada la lógica de la responsabilidad del sistema de control interno.
Quien debe detectar los fraudes? El sistema de control interno lo hacen todos los integrantes de un organigrama, por ende existe una responsabilidad compartida. Cada gerente de área debe responder por su entorno de gestión, apoyado por el manual de políticas y procedimientos de la empresa, donde no solo se define las funciones y las responsabilidades sino también el flujo grama de los procesos.
Periódicamente ante el directorio los gerentes de áreas rinden cuentas de su gestión, este es un proceso muy importante de control y seguimiento, por otro lado Auditoria Interna, también está monitoreando el entorno global de la organización a través de sus programas de auditoria, enfatizando sus controles en las áreas más sensibles y reportando a la Gerencia General sus incidencias y novedades de manera oportuna.
Los controles de las empresas deben irse adaptando a la modernidad y a la tecnología actual, a fin de garantizar su eficacia.
La ACFE Association of Certified Fraud Examiners, a a través de su “Report of the nations,” que publica cada dos años revela el resultado

de una encuesta a nivel mundial respecto a cómo se detectan los fraudes:

 A través de Auditoria Externa el 3.3%
 A través Auditoria Interna el 10.4%
 A través Tecnología de la Información 1.1. %
 A través de la misma gente que cometió el fraude 1.5% A través del análisis de la Gerencia General 14.6%
 A través de la casualidad 7%
 A través del buen funcionamiento de los mecanismos internos de

control 43.3%

8.2.3. Diagrama de Cressey *DIAGRAMA DE CRESSEY*

OPORTUNIDAD La motivacion de los defraudadores Motivacion son : La necesidad - El deseo - La codicia - Sus compromisos.

RIESGO DE FRAUDE

Para que ocurra el fraude los defraudadores detectar debilidades Oportunidad del control interno, exceso de confianza-desorganizacion.

MOTIVACION RACIONALIZACION Justificativo del defraudador a su propia conciencia para evitar sentimientos de

Racionalizacion culpa, se hace " justicia por sus propias manos" ante su sueldo bajo, maltrato de los patrones, o por que " muchos lo hacen" o porque es una cultura en el medio.

“Las personas de confianzas, violan los votos de confianza, ante un problema personal, y piensan que su problema puede ser solucionado en secreto, violando la posición de confianza, y seguir fingiendo ante los demás su posición privilegiada.” Donald Cressey.

8.3. Los elementos de fraude en la organización

Los elementos constitutivos del fraude por engaño o por error son: a) El engaño se conceptúa como una actividad, que utiliza el delincuente, contra una persona o entidad que le hace creer algo que no es verdad. b) Aprovecharse del error, el delincuente a sabiendas del

error de concepto de la víctima no le previene sino más bien se aprovecha para perjudicar a la víctima.
c) Apropiarse ilícitamente de un bien físico, ante la falta de precaución de la víctima.

Real Academia de la lengua 2016

8.3.1. Perfil de quién lo comete

Para explicar la ocurrencia del fraude necesariamente debemos entrar en el mundo de la psicología humana, bajo este contexto las personas con trastornos de personalidad o específicamente los psicópatas son los más propensos a cometer fraudes.

Existen psicópatas que están perfectamente adaptados a la comunidad y sus normas por conveniencia a fin de satisfacer sus necesidades y crean su escenario para cometer delitos financieros, fraude en todos los contextos. El psicópata ejecuta su acción sin pensar en las consecuencias, aunque también por conveniencia trasgrede las normas cuando estas le estorban en detrimento de sus intenciones. Son de actitud fría y llevan a cabo sus actos ilícitos con premeditación.

Psicópata y Sociópata

Ambos casos se consideran dentro del contexto medico como “trastornos de la personalidad”, aunque en la mayoría de los casos ambas personalidades, aparentan ser normales y están dotados de una gran inteligencia. Pero los delata su predisposición de romper las normas de comportamiento social. Tiene tendencia a la mentira y a la manipulación de personas en beneficio propio.

Los sociópatas se demuestran más compulsivos y con mayor inestabilidad emocional.
En crímenes violentos o no violentos los sociópatas actúan mayor predisposición que los psicópatas.
Cuando se trata de crímenes, violentos o no, los sociópatas tienden a actuar de forma más impulsiva y deliberada que los psicópatas.

Los psicópatas tienen un trastorno de la personalidad con origen hereditario, a diferencia de los sociópatas su trastorno de personalidad es adquirido a consecuencia de algún tipo de trauma cerebral o por circunstancias de abuso.

Los psicópatas son más calculadores y planean mejor sus crímenes. Los sociópatas, son más impulsivos y menos pacientes por ende cometen más errores.
La diferencia entre ambas personalidades es imperceptible, lo que cree debate entre los expertos.

Cleptomanía

La cleptomanía desde el punto de vista de la Psicología está catalogado como un trastorno psicológico, específicamente un trastorno de control de los impulsos, la persona tiene la manía de apropiarse de lo ajeno.

RASGOS DEL PSICOPATA

Muestra simpatia forzada o disfrazada
Muestra personalidad prepotente y exhuberante. Busca amigos influyentes para sus propositos y estatus.
Muestra ser Impulsivo, irresponsable, cree que su actitud es normal, son egoistas.
Muestra notoria actitud de trasgredir las normas.
Es necesario averiguar su record policial
Muestra poca etica profesional
Muestra poca respuesta emocional
Muestra poco sentimiento de culpa
Muestra poca actitud de reconocer errores.
Muestra actitud de hacerse la victima.
Muestra actitudes dramaticas y crear caos.
Muestra actitud de manipulador.
Muestra inestabilidad emocional- No duran sus relaciones de pareja.
Muestra predisposicion a la mentira.
Muestra dotes de actores

8.4. Indicadores de Fraude - Prevención – Detección

 Falta de controles adecuados. Poco y mal capacitado personal.
 Baja / alta rotación de puestos.
 Documentación confusa.
 Salarios bajos.
 Existencia de activos de fácil conversión: bonos, pagares, etc. Legislación deficiente.
 Actividades incompatibles entre sí

8.4.1. Anomalías contables

En el ámbito contable existe algunas formas de fraude que mencionamos:

 Sobrevalorar los activos con el fin de “maquillar” el estado de situación financiera.
 Subvalorar los pasivos así mismo con fines de “ maquillaje”
 Sobrevaluación de ingresos con fines de brindar una imagen de bonanza.
 Subvaluar los gastos con fines de incrementar la utilidad.
 Distorsión de la clasificación de los estados financieros.
 Manipulación de la nota de los estados financieros
 Aplicación mal intencionada de las normas contables
 Ocultamiento de eventos significativos.
 Falsificación de documentos contables.

8.5. Fraudes en el Punto de venta

Los estafadores operan haciéndose pasar como empleados de las instituciones bancarias, remiten mensajes a las empresas informándoles que “están actualizando el sistema del punto de ventas, solicitando acceso al sistema.

Una vez que han entrado al sistema, los pillos pueden observar todas las transacciones realizadas con tarjetas, capturan la información y desvían los datos de las tarjetas a un servidor externo, sin que el propietario del punto de venta, se dé cuenta.
Los estafadores con esta acción, se adueñan de los números de

cuenta de los clientes, número y tipo de tarjeta, su fecha de vencimiento, etc. con los cuales le permiten manipular los datos para realizar cualquier compra en línea. Hay que tomar las debidas precauciones para detectar las llamadas sospechosas.

8.5.1. Línea de cajas y caja general (monitorear y supervisar la línea de cajas en horas de mayor flujo de cliente)

 Hay que tener cuidado cuando se está cancelando las compras en el supermarket, las cajas registradoras pueden estar manipuladas y marcar un valor más alto, del que se exhibe en la estantería.

 Hay que tener cuidado con las cajeras y sus allegados, pueden llenar los carritos, pero a la hora de marcar el precio en la caja registradora, la cajera puede dejar pasar, alguna mercadería sin marcar en el scanner, causando un perjuicio a la empresa, he ahí la labor de los supervisores.

8.5.2. Riesgo en las transacciones electrónicas

 Manipulación de la red por parte de personas que pertenecen a la empresa.
 Propagación de virus
 Suplantación de identidad
 Acceder a la información sin autorización
 Robo de información de clientes o de empleados
 Incursión fraudulenta en el sistema.
 Bots dentro de la empresa

PHISHING O FRAUDE ELECTRONICO
Fraude electrónico o Phishing, es una manera de operar de los delincuentes virtuales para hacerse de información de los usuarios con la finalidad de perjudicarlos.

El modus operandi, de los pillos virtuales es engañar a las víctimas a través de hacerles creer que están en sitios virtuales de confianza con

la finalidad de obtener su información personal, para usarlos para su provecho en detrimento del usuario.

Los pillos crean páginas y sitios similares a los originales de empresas o negocios, y engañan al usuario virtual solicitándoles el nombre de la cuenta y la contraseña, para proceder a la estafa. Hay que tener mucho cuidado, cuando se accede a las páginas virtuales, se debe verificar con cuidado la dirección URL, si se nota sospechosa mejor no acceder.

URL , en inglés significa Uniform Resource Locator, y en español significa Localizador Uniforme de Recursos. Por ende **URL** es la dirección específica que se asigna a cada uno de los recursos disponibles en la red con la finalidad de que estos puedan ser localizados o identificados.

8.5.3. Líneas de denuncia

Una línea de denuncias es una canal de información confidencial e independiente para todas las personas vinculadas con una organización que deseen reportar fraudes, irregularidades y situaciones que van en contra de los objetivos éticos de la empresa.

8.5.4 EL CASO MADOFF – EL ODIO Y LA CODICIA LA PIRAMIDACION – CASO MADOFF – EL ODIO Y LA CODICIA

LA PIRAMIDACION - CASO MADOFF APORTANTES AHORRO TOTAL
250 $ 100,00 25.000 PAGO INTERES 20% ANUAL 5.000 ***SALDO DELFONDO 20.000***

NUEVOS AHORRO APORTANTES
250 $ 100,00 25.000
SALDO DELFONDO 45.000
PAGO INTERES 20% ANUAL 9000 ***SALDO DELFONDO 36.000***

NUEVOS ***AHORRO TOTAL$_{APORTANTES}$***

250 $ 100,00 25.000
SALDO DELFONDO 61.000
PAGO INTERES 20% ANUAL 12.200
SALDO DELFONDO 48.800

EL NEGOCIO CONSISTIA EN QUE LOSAPORTANTES SIGAN LLEGANDO DE MANERA CONSISTENTE. PERO LOSAPORTANTESDESPUESDE UN TIEMPO EMPEZARON A RETIRAR SU DINERO Y LA PIRAMIDE SE VINO ABAJO.

ADEMASMADOFF PLANEO ESTE ESQUEMA RELACIONANDO SU EDAD AVANZADA HASTA QUE LO DESCUBRAN, EL PENSO QUE HASTA QUE ESTO OCURRA, EL YA DEBIA HABER MUERTO. MIENTRAS TANTO DISFRUTO DE LA DOLCE VITA QUE LE PROPORCIONABA EL FONDO.

Bernard Lawrence Madoff, nació en Queens, New York, el 29 de abril de 1938, fundo en 1960, una firma de inversiones de gran prestigio convirtiéndose en una de las más importantes de Wall Street, lo que le valió para gozar de la confianza del mundo bursátil, captando miles de millones de dólares, pero que lo llevó a tomar esa decisión de la piramidacion ?. Esa actitud controversial entra al campo de lo psicológico. En junio del 2010, declaró en una entrevista.*" Que no se arrepiente, ni es sensible a los daños* ***causados, a sus estafados****, ¡¡* ***que se jodan esos avaros estúpidos, fue una pesadilla para mí, me hubiera gustado que me apresen hace seis u ocho años, la prisión es para mí una liberación, de la tremenda presión que viví "***

Según los múltiples comentarios generados posterior a la gran estafa, Madoff, pretendía disfrutar al extremo de la abundancia ajena, ofreciendo tasas de interés muy arriba de las que ofrecen el mercado financiero, apoyado en su gran prestigio de financista, y vaya que lo logró, pero su plan fue descubierto, la sospecha empezó en 1999 por una denuncia hecha al SEC, por Harry Markopolos, pero la misma no fue reconocida sino hasta 9 años después, la pirámide se vino abajo como un castillo de naipes. Al quedar al descubierto en su maquiavélica trama financiera, fue detenido en Diciembre del 2008,

por orden del juez Louis L. Stanton, quien a la vez ordenó la congelación de todos sus activos. 64.800 millones de dólares fue la cifra de la estafa, convirtiéndose en la mayor estafa realizada por una persona, el 29 de Junio del 2009, fue sentenciado a 150 años de prisión.
El fraude consistía en tomar capitales a los que pagaba con altas tasas de interés, esta actitud fue el anzuelo para se sumen (caigan) muchas organizaciones bancarias, grupos de inversores, fundaciones, incluso organizaciones caritativas, la mayoría de estas víctimas eran judíos.

En el ámbito de los negocios bursátil, al esquema utilizado por Madoff, se conoce como **esquema piramidal**, basado en el concepto de que los primeros inversores, son beneficiarios de las aportaciones al fondo de los inversores que van llegando. (Ver grafica).

Este esquema perverso de estafa duro 20 años (desde 1988 hasta el 2008) en 1988, Madoff, tenía 50 años, fue detenido al cumplir 70 años, su plan era subsistir hasta una avanzada edad, de todas maneras disfrutó hasta la saciedad del dinero de otros, durante 20 años.

Al método utilizado por Madoff, se le conoce como ***"esquema Ponzi",*** por Carlo Ponzi, famoso estafador italiano nacido el Lugo Italia, el 3 de Marzo, de 1882, radicado en los EEUU, de Norteamérica y murió en Rio de Janeiro
– Brasil el 18 de Enero de 1949, fue el primero en utilizarlo, y del que fue su creador, conocido también como "***esquema piramidal."***

8.5.5. LA CAIDA DE ENRON Y ARTHUR ANDERSEN & CO.

(La descripción del caso fue realizada a través de la investigación de innumerables escritos regados por todo la red internet, textos, etc, no es la opinión del suscrito)

El 2 de Diciembre del año 2001, ENRON, con sede en Houston, Texas, EEUU, distribuidor energético, una de las empresas más

grandes y prestigiosas del mundo, se declaraba en quiebra, a pesar de que facturaba 100.000 millones de dólares anuales. Que llevó a esas instancias a una empresa tan grande? La respuesta: *la mentira contable, la codicia y la irresponsabilidad, en complicidad de otra firma enorme como era Arthur Andersen & Co*. La ética profesional, característica relevante de los auditores fue hecha trizas.

El caso ENRON, revelo las falencias de controles de esa época, resaltando los errores contables dada la permisividad, con que actuaron sus ejecutivos financieros, aplicando conceptos apropiados para sus intereses denominadas **"ingeniería contable" "contabilidad creativa"**, más aun con la complicidad de una firma de prestigio como Arthur Andersen & Co, quienes faltando al Código de Ética, contribuyeron, al cometimiento del fraude más atroz de la historia de EEUU. En lugar de denunciar las irregularidades se prestaron para falsear los estados financieros, incrementado los resultados, escondiendo pasivos, jugando con las normas contables a su antojo. Se hicieron de la vista gorda, presionados por los principales ejecutivos de ENRON, encabezados por Jeffrey Skilling, (De los mejores graduados de Harvard) mentalizador del fraude, a través de la utilización de la "Contabilidad creativa" con aprobación del CEO, Kenneth Lay.

Sin duda su conciencia fue comprada predominaban los PCGA, (Principios a buen precio. En la época de contabilidad generalmente

aceptados.) Aun cuando las normas son muy específicas, muchos contadores buscan darles su propia interpretación, y así engañar la fe pública.

La contabilidad creativa, se define como la manipulación de los conceptos contables formales, para expresar figuras contables apropiadas a sus intereses.

Justamente a raíz de este bullado caso los organismos de control de los EEUU, tomaron cartas en el asunto y dieron nacimiento a la Ley Sarbanes – Oxley, nombres de dos senadores – congresistas, que a

través del Congreso de los EEUU de Norteamérica la aprobaron, contribuyendo a la seguridad financiera que permita salvaguardar los intereses del entorno empresarial.

Ley Sarbanes – Oxley tiene como finalidad establecer medidas de control más estrictas para evitar el cometimiento de fraudes como la del caso ENRON.

Esta ley obliga a los contadores y auditores a realizar pruebas de auditoria más extensas antes de emitir una opinión respeto a la credibilidad y objetividad de los estados financieros.

Resumen:

ENRON, acumulaba activos por US$ 64.000 millones, dejó deudas por US$
31.800 millones, de $ 90,oo que era el precio de la acción, cayó al valor de $
1,oo, miles de inversionistas perdieron su dinero. Más de 20.000, personas empleadas en las agencias alrededor del mundo perdieron su empleo. En cambio muchos ejecutivos de la propia empresa hicieron su agosto al vender sus acciones presintiendo la debacle.

El final de Arthur Andersen, se dio el 16 de junio del 2002, cuando la misma fue sentenciada por los tribunales de Houston, por delitos de alteración y destrucción de documentos, relacionados con las irregularidades de ENRON. Se le impuso una multa de US$ 500.000,o y la privación de ejercer sus funciones de firma de auditoría y asesoría para las empresas registradas en la Bolsa de Valores de los Estados Unidos de Norteamérica.

En Mayo del 2005, la corte suprema de Estados Unidos, absolvió a Arthur Andersen, en razón de una apelación presentada por la acusada, considerando que las denuncias presentadas por la acusación, carecen de contundencia probatoria, considerando además de que el jurado fue “ influenciado” por la fiscalía para

incriminar a la firma auditora ***« por destruir documentos, incluso si no hubiera ánimo de obstruir a la Justicia».***

CRONOLOGIA DEL CASO ENRON - ARTHUR ANDERSEN
1985
1986
1989
Octubre del 2001
Noviembre del 2001
Diciembre del 2001
Enero del 2002
Junio del 2002
Enero del 2004
Enero del 2006
Mayo del 2006
Julio del 2006

En julio de este año se funda la empresa con la fusion de las empresas Houston Natural Gas y Internorth creando ENRON.
Kenneth Lay, es nombrado CEO de la nueva empresa, que en 4 años se convierte en la septima empresa de mayor éxito en los EEUU, según la revista Fortune.
Hace su aparicion en la vida de la empresa Jeffrey Skilling, el otro responsble del desastre, procede de la firma Mckinsey.
ENRON , declara perdidas de 571 millones de dolares, apenas dias atrás Kenneth Lay, afirmaba que la empresa estaba boyante y con panorama alentador con las acciones en la bolsa. La SEC Securities and Exchange Commission, interviene e

Las acciones de ENRON, caen estrepitosamente en la bolsa, y se revelan nuevas y mayores perdidas.

ENRON,acoge a la Ley de bancarrota,
formalizando la quiebra de esta enorme empresa. La mayor de la historia de los EEUU.
El comité de acreedores de ENRON, renuncia a Kenneth Lay, como Presidente, pero sigue en el Directorio. Se inicia la investigacion a Arthur Andersen & Co. Clifford Baxter - Vicepresidente de ENRON se suicida.
La corte de los EEUU, declara culpable a Arthur Andersen & Co. Por obstruccion de la justicia, por destruccion de documentos. Es el fin de esta firma de prestigio fundada en Chicago.
Kenneth Lay y Jeffrey Skilling son acusados, en cambio Andrew Fastow, Director Financiero de ENRON, se declara culpable, colabora con la justicia, para reducir su condena a 10 años.
Se da inicio al juicio por el "Caso Enron" duro 105 dias, los multiples testigos explicaron con pruebas y detalles este entramado financiero.
Kenneth Lay y Jeffrey Skilling , responsables de la trama financiera , son declarados culpables las posibles penas estan entre 45 y 275 años de carcel.

271*Kenneth Lay ,fallece de un ataque cardiaco.*

Bibliografía:

https://www.aicpa.org/forthepublic/auditcommitteeeffectiveness/

downlo adabledocuments/achilles_heel.pdf

8.5.6. EL CASO ODEBRECHT Y SU DEVASTADOR EFECTO EN AMERICA LATINA

El 21 de Diciembre del 2016, el Departamento de Justicia de los Estados Unidos de Norteamérica, previa una exhaustiva investigación publica la red de sobornos promovida por la constructora brasileña Odebrecht, que contaminó a 12 países alrededor del mundo tales como:

Angola, Argentina, Colombia, Ecuador, Estados Unidos de Norteamérica, Guatemala, México, Mozambique, Panamá, Perú, República Dominicana y Venezuela.

El informe detalla el modus operandi de la mencionada constructora durante 20 años y las millonarias coimas que entregaba para hacerse de múltiples contratos con el sector público.

La propia Odebrecht, admitió que tenía una organización departamental, que denominaban **"Sector de relaciones estratégicas"** encargada de gestionar los sobornos a políticos influyentes en toda América Latina para asegurarse los contratos burlando los procesos formales de contratación pública.

Su ejecutivo máximo, Marcelo Odebrecht, declaro bajo un convenio denominado "delación premiada" como su empresa soborno a un sinnúmero de políticos de América Latina, su declaración lo salvo de una condena de 19 años de prisión, de la cual solo cumplió un año, en la cárcel de Curitiba, de la que salió, para cumplir el resto que le falta , bajo la modalidad de arresto domiciliario, toda Brasil se estremeció con esta actitud de la justicia brasileña , quienes alegaron que era la única forma de lograr obtener la verdad.

8.5.7. AUDITORIA FORENSE

Aun cuando la tecnología ha llegado a niveles insospechados las empresas no están del todo exentas de ser atacadas por el fraude y

la corrupción, la sofisticación tecnológica exige controles acordes a su problemática.

Las empresas están en permanente innovación para detectar y controlar los ilícitos modernos, puliendo normativas, herramientas de control y todo tipo de actividades de prevención para la detección oportuna de fraudes.

Una alternativa para combatir los ilícitos es la Auditoria Forense, una herramienta eficaz para la lucha contra el fraude y la corrupción, al permitir a través de su accionar investigativo y técnico, facilitar las evidencias tanto en el sector público como privado, que permitan a la justicia actuar más oportunamente.

La Auditoria Forense, hace su aparición ante la incapacidad y falta de eficacia de la auditoria tradicional, y se ha ido posicionando en la detección de los fraudes en los estados financieros, trabajando de manera directa con la justicia.

El termino forense esta tan arraigado en la costumbre social, pero unido a la medicina, todos conocen la **medicina forense** identificándola con la práctica de la necropsia, y autopsia pero yendo al grano **el** término “forense” se deriva del latín “forensis” cuyo significado es “público y manifiesto” “perteneciente al foro”

Por ende la auditoría forense, es una ciencia que recaba presenta la información administración, financiera, tributaria legal, idónea y valida que sea aceptada por las instancias legales a fin de sancionar a los causantes de un delito económico.

He ahí la necesidad de capacitar profesionales con visión legal, que faciliten levantar evidencias para combatir, delitos como el fraude, corrupción administrativa, fraude contable, el lavado de dinero etc.

La **Auditoria forense** es el uso de técnicas de investigación criminalística, integradas con la contabilidad, conocimientos jurídico-

procesales, y con habilidades en finanzas y de negocio, para manifestar información y opiniones, como pruebas en los tribunales.

Si usted lleva a cabo una auditoria sea esta financiera, operativa, informática, tributaria, ambiental, gubernamental y detecta fraudes, y cree necesario profundizar sobre ese evento, entonces estaría incursionando en la **auditoria forense.**

Por ende la auditoria forense, es una especialización que tiene que ver con la prevención y detección del fraude financiero, a través de dos enfoques: Preventivo y Detectivo.

La auditoría forense por lo expuesto es una auditoría especializada que se enfoca en la prevención y detección del fraude financiero a través de los siguientes enfoques: preventivo y detectivo.

Auditoria Forense Preventiva

Brinda directrices para dotar de idoneidad a través de la implementación, de controles antifraude a la empresas, que les permita, prevenir, detectar fraudes financieros. Este enfoque se denomina así porque implica prevención para evitar los fraudes a futuro.

Auditoría Forense Detectiva

Implica identificar, señalar, los fraudes financieros, mediante la investigación intensiva, a través de la cual se determina: los presuntos autores, cómplices, encubridores, lugar de los hechos, cuantía del fraude, etc.

8.5.8. Guía Antifraude COSO – Implementación

Según COSO, “El fraude es cualquier acto u omisión intencional diseñado para engañar a los demás, resultando en una perdida para la victima y/o una ganancia para el perpetrador.”

Con la finalidad de orientar a las organizaciones a protegerse del fraude interno o externo, la comisión COSO, (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) y la ACFE, Association of Certified Fraud Examiners, puso en circulación en Septiembre del 2016, **la Guía Antifraude,** a fin de que implementen los sistemas de control pertinentes.

Esta Guía, resalta la importancia de la gestión del fraude, y concientiza que no tomar acciones al respecto, llevara a las empresas a irremediables pérdidas de activos e inversiones, así como a asumir altos costos judiciales, prisión para los altos ejecutivos, pérdida de imagen y prestigio corporativo, en el entorno de global en que se desenvuelve, sea este de marketing, financiero, gubernamental etc.

El "Comité de organizaciones patrocinadoras de la comisión Treadway." (COSO) (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Se concibe la Gestión del riesgo de fraude como un asunto de interés estratégico para Alta Gerencia, de las organizaciones, y que forma parte del concepto del Gobierno Corporativo y del entorno de Control Interno. La Guía Antifraude, se genera a partir del Marco Integrado de Control Interno COSO 2013. La Guía Antifraude definió al riesgo del fraude como un obstáculo que puede afectar la consecución de los objetivos de las organizaciones.

PRINCIPIOS QUE RIGEN PARA LA GESTION DEL RIESGO DE FRAUDE

La Guía Antifraude COSO, da luces para la implementación de los cinco principios.

Principio 1:

El espíritu de este principio es que para la gestión del riesgo de fraude, es necesario el posicionamiento de un ámbito ético y de valores, el establecimiento de un programa específicamente dirigido al riesgo de fraude.

1. LA EMPRESA SOCIALIZA EL PLAN DE GESTION DEL RIESGO DE FRAUDE, APROBADO POR EL DIRECTORIO Y PUESTO EN MARCHA POR LA GERENCIA EN UN

MARCO DE INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS.

Según la Guía es "indispensable para el éxito de un Programa de Gestión del Riesgo de Fraude que un miembro de la Alta Gerencia asuma la responsabilidad general de la gestión del riesgo de fraude

Principio 2:
Señala que dentro del contexto de la evaluación del riesgo de fraude, es importante la identificación de esquemas específicos, evaluar su ocurrencia, su inminencia, su posterior impacto y la efectividad de los controles vigentes.

2. LA EMPRESA LLEVA A CABO UNA EVALUACION INTENSIVA DELRIESGO DEFRAUDECON LA FINALIDAD DEDETECTAR ESQUEMAS DEFRAUDEY RIESGOS, EVALUARSU PROBABILIDAD EIMPACTO, LA EXISTENCIA DEACTIVIDADES DECONTROLE IMPLEMENTARACCIONES PARA ATENUAR ELRIESGO DEFRAUDERESIDUAL.

Principio 3:

Exhorta a la implementación de controles específicos para cada riesgo de fraude diseñados para prevenir eventos de fraude.
Las empresas deben utilizar un combinado de controles en varios puntos de un proceso de negocios. Los controles preventivos y los controles detectivos.

3. LA EMPRESA SELECCIONA, DESARROLLA E IMPLEMENTA CONTROLES PREVENTIVOS Y DETECTIVOS PARA ATENUARLA OCURRENCIA DE EVENTOS DEFRAUDEO QUENO SEA DETECTADOS DEMANERA OPORTUNA.

Principio 4:

Exhorta a la creación de una cultura de concientización de que el fraude es letal para la supervivencia de la empresa y por ende para la estabilidad de toda la organización, y que para garantizar su supervivencia es necesario poner en vigencia la cultura de alertar y denunciar todo intento de fraude. La información y la comunicación a la defensa de la cultura antifraude.

4. LA EMPRESA DEFINE UN PROCESO DE COMUNICACIÓN PARA RECABAR INFORMACION DE POTENCIALES FRAUDES YDESPLIEGA UN ENFOQUE COORDINADO PARA LA INVESTIGACION YTOMA DE MEDIDAS CORRECTIVAS DEMANERA APROPIADA Y OPORTUNA.

Principio 5:

Implica el monitoreo de las actividades de gestión antifraude para asegurar que cada uno de los cinco principios están vigentes y funcionan de manera adecuada, y que se toman acciones oportunas para enmendar las deficiencias identificadas.

5. LA EMPRESA SELECCIONA, DESARROLLA Y EJECUTA EVALUACIONES PERIODICAS Y SISTEMATICAS PARA EVIDENCIAR SI CADA UNO DE LOS CINCO PRINCIPIOS DE LA GESTION DE RIESGOS DE FRAUDE ESTA PRESENTE Y EN FUNCIONAMIENTO Y COMUNICA DE MANERA OPORTUNA LAS DEFICIENCIAS IDENTIFICADAS A LOS RESPONSABLES DE LA ADOPCION DE MEDIDAS CORRECTIVAS, INCLUYENDO LA ALTA GERENCIA Y EL DIRECTORIO SEGUN CORRESPONDA.

En las páginas anteriores se puede apreciar modelos desarrollados por el autor para la implementación .

GUIA ANTIFRAUDE BASADO EN EL COSO III - MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO 2013 COSO III - MARCO INTEGRADO DECONTROL INTERNO -2013

COMPONENTE PRINCIPIOS
1.DEMUESTRA CO MPRO MISO CO N LA INTEGRIDAD Y VALO RES ETICO S.
2.EJERCE RESPO NSABILIDAD DE SUPERVISIO N.
3.ESTABLECE ESTRUCTURA,AUTO RIDAD Y RESPO NSABILIDAD.
4.DEMUESTRA CO MPETENCIA
5.HACE CUMPLIR CO N LA RESPO NSABILIDAD

6.ESPECIFICA O BJETIVO S RELEVANTES
7. IDENTIFICA Y ANALIZA LO S RIESGO S
8.EVALUA EL RIESGO DE FRAUDE
9.IDENTIFICA Y ANALIZA CAMBIO S IMPO RTANTES

10.SELECCIONA Y DESARROLLA ACTIVIDADES DECONTROL.
11.SELECCIONA Y DESARROLLA CONTROLES GENERALES SOBRE TECNOLOGIA
12.SEIMPLEMENTA A TRAVES DEPOLITICAS Y PROCEDIMIENTOS
13.USA INFORMACION RELEVANTE
PRINCIPIOS DEGESTION DEL RIESGO DEFRAUDE

1. LA EM PRESA SOCIALIZA EL PLAN DE GESTION DEL RIESGO DE FRAUDE, APROBADO POR EL DIRECTORIO Y PUESTA EN M ARCHA POR LA GERENCIA EN UN M ARCO

DE INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS..

2. LA EMPRESA LLEVA A CABO UNA EVALUACION INTENSIVA DEL RIESGO DE FRAUDE CON LA
FINALIDAD DE DETECTAR ESQUEMAS DE FRAUDE Y RIESGOS, EVALUAR SU PROBABILIDAD E IMPACTO, LA EXISTENCIA DE ACTIVIDADES DE CONTROL E IMPLEMENTAR ACCIONES PARA ATENUAR EL RIESGO DE FRAUDE RESIDUAL.

3. LA EMPRESA SELECCIONA, DESARROLLA E IMPLEMENTA CONTROLES PREVENTIVOS Y DETECTIVOS PARA ATENUAR LA OCURRENCIA DE EVENTOS DE FRAUDE O QUE NO SEAN DETECTADOS DE MANERA OPORTUNA.

14. CO MUNICA INTERNAMENTE
15. CO MUNICA EXTERNAMENTE

4. LA EMPRESA DEFINE UN PROCESO DE COMUNICACIÓN PARA RECABAR INFORMACION DE POTENCIALES FRAUDES Y DESPLIEGA UN ENFOQUE COORDINADO PARA LA INVESTIGACION Y TOMA DE MEDIDAS CORRECTIVAS DE MANERA APROPIADA Y OPORTUNA.

16.CO NDUCE EVALUACIO NES CO NTINUAS Y/O INDEPENDIENTES
17.EVALUA Y CO MUNICA DEFICIENCIAS

5. LA EM PRESA SELECCIONA, DESARROLLA Y EJECUTA EVALUACIONES PERIODICAS Y SISTEM ATICAS PARA EVIDENCIAR SI CADA UNO DE LOS CINCO PRINCIPIOS

DE LA GESTION DE RIESGOS DE FRAUDE ESTA PRESENTE Y EN FUNCIONAM IENTO Y COM UNICA DE M ANERA OPORTUNA LAS DEFICIENCIAS IDENTIFICADAS A LOS

RESPONSABLES DE LA ADOPCION DE M EDIDAS CORRECTIVAS, INCLUYENDO LA ALTA GERENCIA Y EL DIRECTORIO SEGUN CORRESPONDA.

8.5.9 – ISO 37001: 2016 – Norma Anti -Soborno

Antecedentes

El soborno y la corrupción se han convertido en noticias cotidianas a nivel mundial afectando a la transparencia de las transacciones comerciales en los mercados.

La ISO 37001 define el termino soborno como: “ Ofrecer, Prometer, Dar, Aceptar o Solicitar una ventaja indebida de cualquier valor, directa o indirectamente, como un incentivo o recompensa para una persona actuar o abstenerse de actuar en relación con el desempeño de los deberes de esa persona.”

El soborno es un grave problema del entorno social – económico mundial, con efectos destructivos, con fuertes raíces ancestrales,

como un mal endémico que aun así, el mundo tiene la obligación de combatir.

Las cifras que se mueven por influencia del soborno son astronómicas superan cualquier calculo, estimaciones realizadas por la OCDE, este mal social propende a la vulneración del estado de derecho, tiene efectos devastadores, principalmente la confianza pública, afecta a la psicología social, en el entorno privado erosiona el valor de las empresas, afecta al núcleo familiar.

Lo expuesto anteriormente motivó que las organizaciones internacionales que regentan la lucha antifraude, tomen medidas de sus respectivas competencias, ese es el caso de la International Standard Organitation (Organización Internacional de Normalización) universalmente conocida como ISO (Fundada el 23 de Febrero de 1.947 en Londres), quien ante los hechos dramáticos de la corrupción especialmente del soborno, suscitados en el entorno social, especialmente de los negocios, decidieron el 15 de Octubre del 2016, poner en circulación la norma ISO 37001.

El objetivo esencial de la norma, es fortalecer la cultura anticorrupción, a través de ubicar, identificar y actuar con medidas correctivas, a fin de salvaguardar la integridad empresarial. La clave el fiel apego a la normativa de la ISO 37001 – 2016, lo que permitirá el posicionamiento y la fortaleza de una cultura corporativa.

Sistema de gestión Anti-soborno

El manual ISO 37001 proporciona las directrices necesarias para la implementación de un sistema de gestión contra el soborno.

Vinculada al contexto de la gestión de riesgos dota de un entorno de seguridad a la organización de la comunidad empresarial, a sus actores: inversionistas, empleados, clientes, adoptando metodología para prevenir, detectar y gestionar de manera apropiada el riesgo de soborno.

Componentes de la Norma ISO 37001 - 2016
Contiene lo siguiente:
 Políticas, procedimientos

 Liderazgo y responsabilidad
 Controles financieros y no financieros.
 Cultura de capacitación.
 Análisis de riesgos.
 Control de regalos y donaciones.
 Acciones correctivas y mejora continúa

Ventajas de implementación de la norma ISO 37001 son las siguientes

 Documenta, sistematiza y certifica un sistema de gestión contra el soborno. Propende a la generación de confianza con la comunidad.
 Fomenta la cultura de concientización en la lucha contra el soborno.
 Protección legal frente a los fiscales o tribunales.
 Propende a vincularse con proveedores confiables, y éticos. Monitorea de manera consistente los riesgos.
 Brinda seguridad y confianza.
 Es supervisada por un ente externo autorizado.

www.ISO.ORG.

8.5.10. COMENTARIO FINAL DEL AUTOR:

Quienes han llegado hasta esta última página, tienen un reconocimiento meritorio y demuestran verdadero interés en la temática del control interno empresarial, en la prevención de los riesgos, fraudes y corrupción, más meritorio es la gestión que se encamina no solo hacia la implementación de las normativas vigentes, sino a la labor de seguimiento o control. La planificación y control metódicos y consistentes, son las bases fundamentales para garantizar el éxito en la aplicación de las normativas, tengan la seguridad de que los niveles de riesgos de fraudes corrupción y sobornos bajaran ostensiblemente.

Bibliografía:

 COSO. (2017). Enterprise Risk ManagementIntegrating with Strategy and Performance. Executive Summary.

 En línea, disponible disponible COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-ExecutiveSummary.pdf

 Encuesta Global sobre Delitos Económicos 2016 (PwC Argentina).
 Fraude en tiempos de crisis 2009 (PwC Chile).
 Gestión del riesgo de fraude: Prevención, Detección e Investigación

2015 (Instituto de auditores internos de España).
 Encuesta de delitos económicos 2014 (PwC Perú).
 www.iso.org.

FRASES SOBRE EL RIESGO

“Un barco en el puerto está seguro, pero los barcos no se construyeron para eso.” Anónimo
“TOMA RIESGOS, Si ganas serás feliz, si pierdes serás más sabio. “

“ No debemos tener miedo a equivocarnos; hasta los planetas chocan y del caos nacen las estrellas “
“ Ten en cuenta que el gran amor y los grandes logros requieren grandes riesgos” Dalai Lama
“ Es necesario correr riesgos, seguir ciertos caminos y abandonar otros. Nadie es capaz de elegir sin miedo.” Pablo Coelho
“Si no te gusta tomar riesgos, debes salir corriendo del negocio. “ Ray Kroc
– Macdonald.
“La pasión es el inicio del éxito” Rober Kisoyaki Autor de Hombre rico, hombre pobre.

1. “Si no puedes hacer grandes cosas, haz cosas pequeñas de una forma grande” **Napoleón Hill**.
2. “Un objetivo es un sueño con una fecha de entrega” **Napoleón Hill**
3. “Yo no he fallado. Yo he encontrado 10.000 caminos que no

funcionan” **Thomas Edison**
4. “El mejor momento para plantar un árbol es hace 20 años. El segundo mejor momento es ahora” **Proverbio chino**.
5. “Puedo aceptar fallar, todo el mundo falla en alguna ocasión. Lo que no puedo aceptar es no intentarlo” **Michael Jordán**
6. “Emprender no es ni una ciencia ni un arte. Es una práctica” **Peter Drucker**
7. “Lo fácil ya lo hice lo difícil los estoy haciendo…y lo imposible me tardare, pero lo lograre “. Anónimo
8. “Haz que suceda hoy, no mañana, mañana es la excusa del perdedor” Andrew Fashion.
9. “ El que no piensa vencer, ya está vencido” Napoleón Bonaparte
10. “Si comienzas con nada y terminas con nada, no has perdido nada. Michael Dunlop.
11. “ Un objetivo es un sueño con fecha de entrega” Napoleón Hill
12. “Los pocos que trabajan, son la envidia de los muchos que solo miran.” Jim Rohn

COMENTARIO DE ING. COM. CPA JAIME SUAREZ
Partner LEADING EDGE AUDIT & CONSULTING

Me he dado un tiempo no solo para "leer", sino que también para "interpretar" el contenido de tu extraordinario LIBRO; Control Interno Empresarial, donde queda evidenciado un amplio contenido de lo que debe tener una empresa para evitar riesgos, fraudes y corrupción en el evento de no aplicar las decisivas recomendaciones que has propuesto en este texto, las mismas que están acompañadas de una apropiada metodología que surge de tu amplia experiencia y recorrido en el ámbito de la asesoría empresarial. Definitivamente es un LIBRO recomendado a Empresarios, Ejecutivos y Futuros Directores Empresariales que desde las aulas universitarias tienen el reto de tener en sus manos este formidable resumen que nos propones a la comunidad empresarial.

COMENTARIO DE ECONOMISTA DANILO CARRERA DROUET
PRESIDENTE DEL DIRECTORIO DEL BANCO DE GUAYAQUIL
PRESIDENTE DE LA FEDERACION ECUATORIANA DE TENIS

Considero que la obra "Control Interno empresarial, prevención de riesgos, fraudes y corrupción", contiene todos los requisitos para ser considerada como lectura obligada para el sector empresarial por su claro mensaje respecto a la administración del riesgo que incluye adicionalmente la metodología para su implementación.
El autor da muestra clara de su dominio del tema, por su recorrido tanto por las aulas universitarias, como por los ámbitos del sector público como del sector privado industrial.
La obra tiene un matiz interesante, al mostrar el antecedente y recorrido histórico del concepto de control interno hasta desembocar en la modernidad con el posicionamiento del COSO I – II – III.
El control interno está vinculado íntimamente con la planificación, control, con la filosofía de la administración de la calidad, en resumen con la eficiencia y productividad.

En la actualidad, la administración del riesgo se tornó indispensable y prioritaria en todo el entorno empresarial, hasta tal punto de que el control interno es una competencia que deben adoptar tanto los directivos, gerentes y personal a fin de asegurar la aplicación correcta de su normativa.
Los conceptos de control interno y riesgo son fáciles de entender pero su aplicación demanda el idóneo manejo de una metodología, que es exactamente la finalidad de este texto.
El libro está diseñado con la finalidad de llevar de la mano al lector haciéndolo conocer el proceso histórico del control interno, la dinamia de sus procesos desde los inicios hasta la actualidad, donde se posiciono con el nombre de COSO I – II – III, para afrontar como herramienta estratégica la ocurrencia de riesgos, fraudes y corrupción empresarial.

En la actualidad, la administración del riesgo se tornó indispensable y prioritaria en todo el entorno empresarial, hasta tal punto de que el control interno es una competencia que deben adoptar tanto los directivos, gerentes y personal a fin de asegurar la aplicación correcta de su normativa.

Los conceptos de control interno y riesgo son fáciles de entender pero su aplicación demanda el idóneo manejo de una metodología, que es exactamente la finalidad de este texto.

El libro está diseñado con la finalidad de llevar de la mano al lector haciéndolo conocer el proceso histórico del control interno, la dinamia de sus procesos desde los inicios hasta la actualidad, donde se posiciono con el nombre de COSO I – II – III, para afrontar como herramienta estratégica la ocurrencia de riesgos, fraudes y corrupción empresarial.

Resalta la inclusión de casos prácticos donde se expone la metodología de aplicación del sistema de control interno, así como la elaboración de la matriz de riesgos.

Adicionalmente como aporte a la visión integral de evaluación del control interno, se exhibe un conjunto de cuestionarios, para la evaluación de las partidas del activo, pasivo y capital.

Una idonea administracion del riesgo permitira tomar el control y gestionar las acciones correctivas.

Este libro sin aviso previo no podrá ser reproducido, sin autorización del autor.